بيل جورج

المؤلف الأكثر مبيعاً، صاحب كتاب *«القيادة الحقيقية»*

اكتشف
وجهتك الحقيقية



ترجمة : طارق راشد عليان

بيل جورج

المؤلف الأكثر مبيعاً، صاحب كتاب *«القيادة الحقيقية»*

اكتشف وجهتك الحقيقية



ترجمة : طارق راشد عليان

تأليف: بيل جورج



اكتشف وجهتك الحقيقية

تقديم: ديفيد جرجن

ترجمة: طارق راشد عليان

مراجعة: محمد فتحي خضر

HD57.7 G46125 2021

George, Bill

اكتشف وجهتك الحقيقية / تأليف بيل جورج ؛ ترجمة طارق راشد عليان ؛ مراجعة محمد فتحي خضر. - ط. 1. - أبوظبي : دائرة الثقافة والسياحة، كلمة، 2021.

٣٣٣ ص.

ترجمة كتاب: Discover Your True North

تدمك: 978-9948-33-١٤٩-٠

1- القيادة. 2- التنظيم. 3- إدارة الأعمال. أ- عليان، طارق راشد. ب- خضر، محمد فتحي.

ج- العنوان.

يتضمن هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنجليزي:

Discover Your True North by Bill George and David Gergen

Cover image: Compass © iStock.com/LdF Cover design: Wiley

صدر بماوفقة مكتب تنظيم الإعلام- وزارة الثقافة والشباب- رقم الطلب 0986832 - 01 - .-MC-
03

طبع في المتحدة للطباعة والنشر- أبوظبي- 80022220



مشروع «كلمة» للترجمة بمركز أبوظبي للغة العربية في دائرة الثقافة والسياحة - أبوظبي غير مسؤول عن آراء المؤلف وأفكاره، وتعبر وجهات النظر الواردة في هذا الكتاب عن آراء المؤلف وليس بالضرورة عن رأي المركز.

اكتشف وجهتك الحقيقية

أُهدي هذا الكتاب إلى أسرتي، وعلى رأسها زوجتي بِيني، التي أعان حبُّها وشغفها للحياة ومشورتها آلَ جورج جميعاً على اكتشاف وجهتهم الحقيقية.

وأهديه إلى ولدَينا جيف وجون وزوجتيهما ريني وجانيت

اللتين تقدِّمان إسهامات بالغة الأهمية في العالم

بوصفهما قائدتَين حقيقيتَين.

الكتب الأكثر مبيعاً لبيل جورج

القيادة الحقيقية: إعادة اكتشاف أسرار خلق قيمة دائمة (2003)

الوجهة الحقيقية: اكتشف قيادتك الحقيقية (2007) (بالاشتراك مع بيتر سيمز)

العثور على وجهتك الحقيقية: دليل شخصي (2008) (بالاشتراك مع نيك كريغ وأندرو ماكلين)

7 دروس مُستفادة للقيادة في زمن الأزمات (2009)

المحتويات

تصدير
الإرث العظيم لوارِن بينس

كان وارِن بينس أحد أعظم الروادِ في مجال القيادة. ورغم ضآلة بنيته الجسمانية، فقد كان صاحبَ عقل عمِلاق وقلب كبير وروح وثّابة. ومثلما كان بيتر دراكر الأب الروحي للإدارة، كان بينس الأب الروحي للقيادة.

لقد أحدث بينس تحولاً في فهمنا لمعنى أن يكون المرء قائداً. وكان أوّل خبير يقول إنّ القيادة ليست مجموعة من السمات الوراثية، إنّما هي نتاج عملية اكتشاف للذات تمتد طيلة عمر الإنسان. ولمّا نبذَ فكرة أنِ القادة يولدون بخصال محدّدة، فقد فتح الباب على مصراعيه أمام المصدر الحقيقي للقيادة: أعماقك. وعن هذا

كتب بينس:

إنّ أخطر أسطورة عن القيادة تلك التي تزعم أن القادة مفطورون على القيادة، وأن هناك عاملاً وراثياً في القيادة. فهذه الأسطورة تؤكِّد على أن الناس ببساطة إمَّا يتحلون بصفات آسرة بعينها وإمَّا لا يتحلون بها. وهذا محض هراء، والواقع أن العكس صحيح؛ فالقادة يُصنعون ولا يُفطرون على القيادة.

أظهر بينس كيف يتطوّر القادة عبر تجاربهم الحياتية، وكيف تُشكِّلهم الاختبارات العصيبة، فيخرجون منها أقوى من ذي قبل للاضطلاع بمسؤوليات القيادة. وقال بصراحةٍ: «القيادة شخصية»، مضيفاً:

إنها ليست مسألة سطحية تتعلق بالأسلوب فقط، إنّما ترتبط بهويتنا بوصفنا بشراً، وبالقوى التي شكّلتنا وصاغتنا. وعملية تحوُّل المرء إلى قائد تشبه إلى حدٍ كبير عملية تحوُّل المرء إلى إنسان مُتكامل.

تأثّرت حياة بينس في بدايتها بشدة بانتسابه إلى كلية أنتيوك ولاحقاً بمعهد ماساتشوستس للتقنية برفقة دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor مؤلِّف كتاب «الجانب الإنساني للمؤسسة» (The Human Side of Enterprise). وفي أثناء دراسته في كامبردج، تواصل مع أبراهام ماسلو Abraham Maslow (مُبتكر تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات) وبيتر دراكر وبول ساموليسون Paul Samuelson وإريك إريكسون Erik Erikson، الذين أثّرت نظرياتهم عن المراحل الثمانية للتطور الإنساني على مفهوم الجيليّة (generativity) الذي ابتكره بينس في سنواته اللاحقة. ولقد ألّفَ بينس 30 كتاباً. ويدين كثير من المؤلِّفين البارزين الذي يتناولون القيادة، أمثال توم بيترز Tom Peters ونيتين نوهريا Nitin Nohria وديفيد جيرجن David Gergen وجيم أوتول Jim O'Toole وبوب سوتون Bob Sutton وجيف سونينفيلد Jeff Sonnenfeld ودوغ كونانت Doug Conant لبينس فيما يختص بأفكارهم.

ولمَّا ترأس بينس جامعة سينسيناتي، أدرك حقيقته الشخصية، وعن هذا قال: «لم أكن لأجد السعادة مطلقاً في هيبة المنصب. وما احتجت إليه حقاً هو هيبتي الشخصية؛ وأعني أن يكون لي تأثير استناداً إلى رأيي. إنّ هبتي الحقيقية هي ما أستطيع إنجازه في الصف الدراسي وما أقدر أن أحققه مرشداً وموجهاً». وبالفعل سمع نداء قلبه في عام 1979، ووجد لنفسه مُستقراً في جامعة كاليفورنيا الجنوبية.

كان تأثير بينس على قادة الأعمال واسع النطاق وعميقاً. فقد ألهمت كتاباته آلاف القادة الذين لم يعرفوه من قبل قط، وتبنوا نهجه للقيادة. وكثير من الرؤساء التنفيذيين صرحوا لي شخصياً بما كان له من أثر عميق على قيادتهم.

صادفتُ كتاباته للمرة الأوّلى عام 1989 عندما طالعت كتابه «أن تصبح قائداً» (On Becoming a Leader). كان الكتاب كشفاً لي. أخيراً عثرت على فلسفة للقيادة يمكن أن أتماسَّ معها. وطوال سنوات عملي في شركة ميدترونيك وكلية هارفارد لإدارة الأعمال، اعتمدت على فلسفاته في أعمالي وتدريسي.

التقينا أوّل مرة في المنتدى الاقتصادي العالمي في أواخر التسعينات. كان يعاني من مشكلات في القلب، وزُرِع له مزيل الرجفان مؤخراً من شركة ميدترونيك. وفي ديسمبر عام 2000، دعوته بصفته مريضاً ضيفاً في واحدة من فعاليات شركة ميدترونيك السنوية، وهناك، أثنى على مرأى ومسمع من 10 آلاف شخص على الموظفين الذين صمّموا مزيل الرجفان وصنعوه.

وكان يطيب له أن يقول إنّ شركة ميدترونيك في قلبه، ثم يصف كيف أنقذ مزيل الرجفان حياته بضع مرات.

ولقد شهدتُ واقعة كهذه شخصياً في كامبردج. فبينما كان يلقي كلمة، توقف مزيل الرجفان، فسقط أرضاً على حين غرة، وسقطت الأوراق من بين يديه. ولمَّا كان كريمَ النفس، فقد التقط أوراقه واعتذر عن المقاطعة وتابع حديثه. وعندما توقف الجهاز مرة ثانية بعدها بعشر دقائق، رافقه رجال إطفاء جامعة كامبردج إلى بر الأمان.

وفي عام 2002، حضرت أنا وزوجتي بِيني حلقة نِقاش بقيادة بينس وديفيد جيرجن في معهد آسبن. وفي تلك الآونة، كنت متحمساً لتأليف كتاب عن تجاربي في شركة ميدترونيك، لكنني كنت أعاني في البحث عن دار نشر. وكانت نيتي أن أقدِّم أساليب عملية للقيادة وأن أُعدَّ قادة بوسعهم مساعدّة الناس على أن يكونوا على سجيتهم بدلاً من محاكاة الآخرين. وبتشجيع من بينس، نشرت دار نشر جوسي-باس كتاب «القيادة الحقيقية» (Authentic Leadership) باعتباره جزءاً من سلسلة وارن بينس المميزة. عمل بينس محرراً تنفيذياً للكتاب، وكتب في تمهيده: «القيادة السرمدية تتعلّق دوماً بالشخصية، وجوهرها دائماً الأصالة».

ولقد أمسى مرشداً لي وصديقاً وزميلاً على المستوى الفكري، ومنحني الشجاعة أن أصبح كاتباً. وبصفته محرراً تنفيذيًّا لكتبي الأربعة ضمن سلسلة كتب وارن بينس المميزة، شاركني وقته ورؤاه الثاقبة بسخاءٍ وكرم. وفي خضم تأليف كتاب «الوجهة الحقيقَية»، أمضيت أنا وبيتر سيمز Peter Sims خمسة أيام بصحبته إذ عكفنا على مراجعة الأفكار المفاهيمية والقصص الواردة في الكتاب. وعلى العكس من كثير من الخبراء العظماء الذين يطوّقون أفكارهم بسياج وقائي، أراد بينس مني حقاً أن أوسِّع نطاق أفكاره وأن أجعلها أسهل فهماً للجيل الجديد من القادة الذين أطلق عليهم لاحقاً اسم «جيل الاختبارات العصيبة». لقد جمعنا هدفٌ مشترك تمثَّلَ في التأثير على الجيل التالي ودفعه إلى القيادة بغاية واضحة مفادها خدمة الآخرين وجعل العالم مكاناً أفضل.

قبل وفاة بينس بشهرين، طلب مني وزوجتي مناقشة القيادة في الصف قبل الأخير الذي درَّسه. على الرغم من أن بينس أنهكته العلل الجسمانية، كان عقله وإنسانيته في أوجهما كعهدهما دوماً. مَن مِن الأساتذة الآخرين الذين تعرفونهم ما برحوا يدرِّسون وهم في التاسعة والثمانين من العمر؟ على العشاء ليلة ذاك اليوم، سألته بِيني ماذا يودُّ أن يُنقَش على شاهد قبره. فأجابها قائلاً: «صديق سخي». لقد كان بينس صديقاً سخيًّا بحق لآلاف الأصدقاء والطلاب والباحثين والمُسترشدين به الذي أثَّرَ فيهم بطيبة قلبه وخفّة روحه وحكمته.

تمهيد

عندما كان بيتر دراكر في ذروة نجاحه، كثيراً ما سافر الرؤساء التنفيذيون عبر البلاد إلى كاليفورنيا طلباً لمشورته حول كيفية قيادة شركاتهم وإدارتها. فقد كان عَلَماً يُشار إليه بالبنان في عالم الأعمال، والأب الروحي لدراسات الإدارة الذي كانت كتبه الثلاثون مؤثِّرَة كل التأثير في تشكيل الشركات العالمية الحديثة. وكان يتمتّع بحكمة مذهلة، وهو ما اكتشفته في حواري معه في مرحلة متأخرة من حياته.

وعند وفاته منذ 10 سنوات، سألني الناس بطبيعة الحال: «مَن الذي سيحمل شعلة أعمال بيتر؟» وسرعان ما اتّضح أن المرشح المنطقي أكثر من غيره هو وارن بينس. ومرة أخرى، سافر الرؤساء التنفيذيون إلى كاليفورنيا ليلتقوا في هدوء بواحد من أعذب النَاس الذين أنعم الله عليَّ بلقائهم وأكثرهم حكمة وحصافة. لقد كان وارن الأب الروحي لدراسات القيادة في الجامعات الأمريكيّة، والرجل الذي منح تلك الدراسات شرعية أكاديمية بعشرات الكتب التي ألّفها، وكان أفضل مُرشد وصديق يمكن أن يلازمه المرء.

وعند وفاته منذ عام مضى، طُرح السؤال نفسه مجدداً: «مَن الذي سيخلف وارن؟» ومع صدور سادس كتاب لجورج وأهمها على الإطلاق، كتاب «اكتشف وجهتك الحقيقية»، ربما تجلى أمامنا مرشح جديد بالفعل؛ ألا وهو بيل جورج. هناك فروق جليّة بينهم جميعاً. لكن بيل يوضِّح بتواضع أن دراكر وبينس كانا عالمَين طيلة حياتهما متعمقَين في النظرية. وعلى النقيض منهما، ترك بيل أوّل بصماته رئيساً تنفيذيًّا ناجحاً جدًّا لشركة كبرى قبل أن يصبح قائداً فكرياً كبيراً. ومع ذلك، فإنّ ثلاثتهم تصدروا مشهد تشكيل القيادة وممارسات الإدارة لأجيال متعاقبة.

عرَّفني وارن بمحض الصدفة ببيل ودان فاسيلا Dan Vasella الرئيس التنفيذي لشركة نوفارتس على العشاء في مدينة دافوس السويسرية، إذ كنا نحضر المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2001. وكان بيل قد اختتم سنوات عمله رئيساً تنفيذياً لشركة ميدترونيك، وبدأ يجمع شتات أفكاره وتجاربه حول القيادة ليشاركها مع قادة الأعمال الأصغر عُمراً.

وسرعان ما نشر بيل كتابه الأوّل، الذي كان مذكرات في المقام الأوّل، بعنوان «القيادة الحقيقية»، وسرعان ما صار الكتاب من بين الكتب الأكثر مبيعاً. ومن دون أن يدرك ذلك، استهل بيل مساراً مهنياً جديداً كليًّا، له أثر أكبر حتى من مساره الأوّل. وعندما تطالع عزيزي القارئ كتاب «اكتشف وجهتك الحقيقية»، لن تجد عصارة أفكاره عن القيادة فقط، إنّما ستعثر أيضاً على صور كاشفة لكوكبةٍ من القادة الأكثر تنوعاً، وستتعرف على ما تعلموه في رحلاتهم الشخصية إلى وجهتهم الحقيقية. وهذا الكتاب يمثل عملاً فذاً، إذ يقف على قدم المساواة مع كتاب «المسؤول التنفيذي الناجح» (The Effective Executive) لبيتر دراكر و«أن تصبح قائداً» (On Becoming a Leader) لوارن بينس. وإنّني لفخور أن أعلن أنّ بيل صديقي ومستشاري الموثوق، وأحييه على إنجازه لكتابه الأفضل على الإطلاق.

إليك عزيزي القارئ الجوانب المحورية التي عليك استيعابها: أثبتت التجربة أنّ أفكار بيل لا تجدي نفعاً من الناحية العملية فقط، إنّما تنطبق أيضاً في شتى أنحاء العالم، إذ تساعد قادة الأعمال وتعين أيضاً أولئك الذين يعملون في القطاعات المدنية والعامة. إنّ غالبية الكتب الصادرة من الجهات الأكاديمية تستهدف جمهوراً محدوداً من الدارسين المتخصصين. وهذه هي طريقة تحقيق التقدُّم في المعرفة غالباً. لكن غير الدارسين يتساءلون كيف ينطبق هذا التقدم عليهم.

تسد أعمال جورج - شأنها شأن أعمال وارن وبيتر - الفجوة حقاً بين الجانبين الأكاديمي والعمليّ. وهو يساعد القادة على أن يصبحوا أفضل في قيادة أنفسهم، ومن ثم في قيادة مؤسساتهم عن طريق كتاباته وتعليمه وإرشاده. ويتصل به حالياً عشرات الرؤساء التنفيذيين لشركات عالمية كبرى بانتظام طلباً لمشورته ونصائحه.

لقد أثبت الدليل أنّ القادة من شتى بقاع العالم يتوقون لاكتشاف مسارهم السليم والوصول إلى وجهتهم الحقيقية. وبعد الاضطلاع بمهام تعليمية مبدئية في المعهد الدولي لتطوير الإدارة في أوروبا وفي كلية ييل للإدارة، جاء بيل إلى كلية هارفارد لإدارة الأعمال ليعمل أستاذاً في الإدارة.

وهناك ، قدَّمَ في عام 2005 مساقه الدراسي المعنون «تطوير مهارات القيادة الحقيقية» بوصفه مادة اختيارية في السنة الدراسية الثانية. وأقبل عليه الطلاب بحماس متزايد حتى أنّه أمسى واحداً من أشهر المساقات تدريساً في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ويستقطب عدداً متزايداً من الدارسين في التعليم التنفيذي.

لم يَعُد بيل يُدرِّس مساق ماجستير إدارة الأعمال، إنّما ينصبُّ تركيزه في الوقت الراهن على التعليم التنفيذي، إذ يركّز الرؤساء التنفيذيون وكبار التنفيذيين على مهاراتهم القيادية، بما في ذلك ثلاثة مساقات دراسية كل عام للرؤساء التنفيذيين. والآن، لدينا لفيف من أعضاء هيئة التدريس الآخرين المخلصين بقيادة سكوت سنوك Scott Snook (ضابط جيش مُتقاعد) وتوم ديلونج Tom DeLong ومباركة نيتين نوهريا.

ومن حسن الحظ أن مساق بيل الدراسي انتقل إلى كلية جون كينيدي للإدارة الحكومية، حيث عمل أستاذاً لممارسات الأعمال ومديراً مشاركاً لمركز القيادة العامة. وبدأت دانا بورن Dana Born، وهي لواء مُتقاعدّة من القوات الجوية وأوّل امرأة في أي قطاع عسكري تحصل على رتبة الراية في أثناء عملها في أكاديمية عسكرية، في تدريس هذا المساق، ومرة أخرى استجاب لها الطلاب بحماس شديد. فضلاً عن ذلك، فقد ألحقَ بيل كتاب «الوجهة الحقيقية» ببرنامج تدريب سنوي في كلية جون كينيدي للإدارة الحكومية لصغار القادة العالميين الذين يقع اختيار المنتدى الاقتصادي العالمي عليهم. ويعشق الحضور ما يقدّمه البرنامج لهم، خاصةً الحوارات المُتعمّقة للمجموعات الصغيرة صباح كل يوم على الإفطار.

تلقَّى نحو 6 آلاف رجل وامرأة إجمالاً تدريباً في هارفارد وحدها على أفكار بيل حول القيادة الحقيقية. إنّ الدراسات الطوليّة ليست ممكنة بعد بخصوص المدى الذي شكل به حياة الأشخاص والقيادة، لكن الأدلة المرويَّة تشير إلى نتائج مُشجّعة.

ثمَّة مجموعة من المجموعات احتكَت كثيراً ببيل وأعماله، وتتألف من طلاب سعوا إلى الحصول على درجات علمية مُشتركة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال وكلية جون كينيدي للإدارة الحكومية، وتلقوا في سنتهم الثالثة منحاً دراسية من بيل وبيني جورج. وهؤلاء الحائزون «زمالة جورج»، الذين بلغوا أواخر العقد الثالث من أعمارهم، يتّخذون من مركزنا للقيادة العامة بيتاً لهم ويلتقون كثيراً، غالباً مع بيل وبيني. ويرشد بيل بسخاء عدداً منهم ويظل قريباً منهم لفترة طويلة بعد تخرجهم. وحصل على زمالة جورج إجمالاً إلى الآن 100 خريج.

لا شك أن كثيراً منهم مرَّ بتجارب تحويلية عزّزت قيادته قبل أن يصبح من زملاء جورج.

ومع ذلك، فقد كانت إنجازاتهم الأخيرة مُبهرة. إليك عزيزي القارئ قليلاً ممن يواصل بيل إرشادهم: سيث مولتون Seth Moulton الذي فاز فوزاً ساحقاً في حملته للترشح إلى الكونغرس الأمريكي واستقطب حشداً قومياً كبيراً، ومورا سوليفان Maura Sullivan التي تعمل حالياً أمينةً مساعدّة لوزارة شؤون المحاربين القدامى، ونيت فيك Nate Fick الرئيس التنفيذي لشركةِ إندغيم Endgame والرئيس التنفيذي الأسبق لمركز «من أجل أمن أمريكي جديد» ومؤلِّف كتاب «على بُعد رصاصة واحدة» (One Bullet Away)، وبرايان إليوت Brian Elliott الذي أسَّس مؤسسة فريندفاكتور Friendfactor، وهي مؤسسة غير ربحية لرعاية مثليي الجنس ومزدوجي التوجّه الجنسي والعابرين جنسياً لأسوياء الميول الجنسية، والتي كانت عاملاً محورياً في الفوز بمعارك لأجل حقوق المثليين. وهناك راي باركوت Rye Barcott الذي يدير صندوقاً استثمارياً للتركيبات الشمسية في نورث كارولاينا، واختير قائداً من بين صغار القادة العالميين في دافوس. وألّف أيضاً كتاب «حدث في الطريق إلى الحرب» (It Happened on the Way to War). وهناك جون كولمان John Coleman رئيس شركة إنفيسكو Invesco في أتلانتا والمؤلِّف المشارك لكتاب «كيف تحاجج مثل يسوع» (How to Argue Like Jesus). ولدينا ستيفن تشان Stephen Chan رئيس شؤون العاملين لمؤسسة بوسطن، وبيتر بروكس Peter Brooks الذي يعمل لدى واحدة من شركات تقنية المياه ويدير مشروع ووريار-سكولار Warrior-Scholar Project. وهناك جوناثان Jonathan Kelly كيلي الذي يدير إحدى شركات الأسهم الخاصة في سنغافورة. ولدينا كلود بورتون Claude Burton الذي يدير قسم التسويق لواحدة من شركات تقنية المعلومات المتطورة سريعاً في البرازيل. أيمكن أن يكون هناك شك في أن الأفكار الواردة هنا تنطبق على القادة الناشئين من كل قطاع من قطاعات الحياة وعبر الحدود الوطنية؟

في الوقت الذي كان هذا الكتاب قيد النشر، كان العالم يتجه أكثر وأكثر نحو أزمة قيادية طاحنة. بالنسبة للناس في كل مكان، أمست الحياة أكثر اضطراباً واستعصاءً على التنبّؤ بكثير. وبدلاً من أن يُحكِم كثير من القادة قبضتهم على الأمور، يبدو أنّهم عاجزون عن توجيه سفنهم وصولاً إلى مرافئ آمنة في أوج العاصفة. وكشف استطلاع للآراء العالمية نشره المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2015 عن أن 76% يؤمنون بأنّنا تكبدنا خسارة قيادية جسيمة. استعاد بعض قادة الأعمال جزءاً من شعبيتهم التي ضاعت منذ أزمة عامي 2008-2009، لكنهم يشغلون مرتبة أعلى بمقدارٍ طفيف لا أكثر من القادة السياسيين.

ربما يستطيع هذا الكتاب أن يعيننا على العثور على جادة الطريق. وإذا استطاع القادة فرادى إدراك الوقت الذي يحيدون فيه عن مسارهم السليم وإجراء تصحيحات ناجحة لمسارهم، كما ينادي بيل جورج، فبوسع الأمم أن تفعل ذلك أيضاً. ولا شك أن القيادة الحقيقية تتفوّق على الوضع القائم لدينا حالياً.

ديفيد جيرجن

مقدمـــــة

هل اكتشفت وجهتك الحقيقية؟ هل تعلم الغاية من حياتك وقيادتك؟

تبدأ القيادة بأنّ تكون أصيلاً؛ أن تكون على سجيتك. والغاية من هذا الكتاب هي تمكينك من أن تصبح القائد الذي تريده. وفي أثناء تلك العملية، ستكتشف وجهتك الحقيقية؛ وأعني البوصلة الداخلية التي ترشدك بنجاح في دروب الحياة.

وجهتك الحقيقية

وجهتك الحقيقية هي نقطة توجيهك - مرساتك في العالم المضطرب من حولك - التي تساعدك على البقاء في الطريق القويم بصفتك قائداً. وهي نابعة من معتقداتك الراسخة وقيمك والمبادئ التي تقود بها. وهي بوصلتك الداخلية الفريدة، التي تمثّل هويتك على أعمق مستوى.

ومثلما تشير إبرة البوصلة إلى القطب المغناطيسي، تجذبك وجهتك الحقيقية نحو الهدف من قيادتك. وعندما تتّبع بوصلتك الداخلية، ستكون قيادتك أصيلة، وسيرغب الآخرون بطبيعة الحال في أن يرتبطوا بك. وعلى الرغم من أن الآخرين ربما يوجهوك أو يؤثّروا فيك، فإنّ حقيقتك نابعة من قصّة حياتك. كما قال وارن بينس: «أنت مؤلف قصّة حياتك».

ويستغرق اكتشاف وجهتك الحقيقية عُمراً كاملاً من الالتزام والتعلُّم. بينما يُخضعكَ العالم إلى اختباراتٍ، تتوق نفسك إلى أن تنظر في المرآة وتكنَّ كل الاحترام والتوقير للشخص الذي تراه والحياة التي تعيشها. ستكون بعض الأيام أفضل حالاً من غيرها، ولكن ما دمت مخلصاً لهويتك، سيظل بوسعك التكيف مع أصعب الظروف التي تُلقي بها الحياة في طريقك.

قد يضع العالم توقِّعات لكَ مختلفة تماماً عن توقّعاتك لنفسك. وسواء أكنت تقود فريقاً صغيراً أم كنت على رأس مؤسسة ما، ستتعرض لضغوط بفعل قوى خارجية تدفعك للاستجابة إلى احتياجاتها، وستغريك مكافآت إشباع تلك الاحتياجات. وقد تتسبّب هذه الضغوط والإغراءات في انحرافك عن وجهتك الحقيقية. وعندما تحيد كثيراً عن مسارك، ستُعْلِمكَ بوصلتك الداخلية أن هناك خطباً ما، وأنك بحاجة إلى تصحيح مسارك. إنّ الأمر يتطلّب شجاعة ومثابرة لمقاومة الضغوط والتوقّعات المُستمرة التي تواجهك، واتّخاذ إجراء تصحيحي عند الضرورة.

كما قالت بريندا بارنز Brenda Barnes، الرئيسة التنفيذية لشركة سارا لي Sara Lee: «أهمُّ عنصرٍ من عناصر القيادة شخصيتك والقيم التي توجِّه حياتك». وأضافت قائلةً:

إذا وجَّهتك بوصلتك الداخلية التي تمثّل شخصيتك وقيمك، فستكون بخير حالٍ. دعْ قيمك توجِّه أفعالك ولا تفقد بوصلتك الداخلية أبداً. ليس كل شيء إمَّا أبيض أو أسود، فهناك مناطق رمادية كثيرة في عالم الأعمال.

وعندما تكتشف وجهتك الحقيقية، ستجد انسجاماً بين قصّة حياتك وقيادتك. منذ قرن مضى، كتب عالِم النفس ويليام جيمس William James:

لطالما ظننت أن الطريقة المثلى لتعريف شخصية المرء هي البحث عن التوجّه العقلي أو الأخلاقي الخاص الذي يجد فيه نفسه أكثر نشاطاً وحيوية بشكلٍ عميق وقوي. وفي تلك اللحظات، ينطق صوتٌ داخل المرء ويقول: «هذه هي شخصيتي الحقيقية!»

هل تستطيع أن تستدعي إلى ذاكرتك فترة شعرت فيها بأنّ الحياة تدبُّ فيك وأن بوسعك أن تقول بمنتهى الثقة: «هذه هي شخصيتي الحقيقية». من الناحية المهنية، ساورني هذا الشعور أوّل مرة دخلت فيها شركة ميدترونيك عام 1989، وانضممتُ إلى مجموعة من الموهوبين المخلصين لرسالة الشركة، التي تمثّلت في «إزالة الألم واستعادة الصحة وإطالة العُمر». شعرت أن بوسعي أن أكون على سجيتي وأن أنال تقدير الآخرين لشخصي ولما أستطيع أن أسهِم به.

وعلى الفور شعرت أن قيمي تماشت مع قيم المؤسسة.

صعود نجم القادة الحقيقيين

عندما وضعتُ كتاب «القيادة الحقيقية» (Authentic Leadership) في عام 2003، كان السؤال المُشترك أكثر من غيره الذي تلقيته هو: «ماذا تعني بالقيادة الحقيقية؟» القيادة الحقيقية بالنسبة لي كانت الطريقة الطبيعية للقيادة، لكن كثيراً من الناس في عصر القادة ذوي الشخصيات الآسرة هذا يرون القيادة الحقيقية فكرةً جديدة ومُستحدثة.

واليوم، تَعدَّ الأصالة المعيار الذهبي للقيادة. ولم تَعُد القيادة تتعلق في جوهرها بتطوير الشخصية الآسرة والاقتداء بالقادة الآخرين والمظهر الخارجي الجذاب، والتصرف بما يخدم المصلحة الشخصية، كما كان شائعاً في أواخر القرن العشرين. ولا ينبغي الخلط كذلك بين القيادة وأسلوب قيادتك أو مهاراتك الإدارية أو قدراتك. فهذه القدرات بالغة الأهمية، لكنّها ليست سوى تجلٍّ خارجي لشخصكَ. ولن يفلح التظاهر؛ لأنّ الناس يشعرون بحدسهم إذا كنتَ صادقاً أم لا.

إنّ أسلوب القيادة الهرمي التوجيهيّ الذي ساد لفترة طويلة في الماضي آخذ في التلاشي بسرعة ويحلّ محله قادة اليوم المتعاونون المتآزرون، الذين يؤمنون بالقيادة المُوزَّعَة على جميع المستويات. والفكرة العتيقة التي مفادها أن القادة هم أذكى مَن في القاعة - والمثال الأبرز لها جيفري سكيلينغ Jeffrey Skilling، الرئيس التنفيذي لشركة إنرون Enron - حلّت محلها فكرة القادة ذوي المستويات العالية من الذكاء العاطفي.

ونظراً لهذا التحرُّك نحو مستوى أعظم من الأصالة، أنعمَ الله علينا اليوم بقادة أكفأ بكثير. وإذ اكتشفوا وجهتهم الحقيقية، التزموا بالقيادة المدفوعة بالغاية بغية إحداث فارق في العالم وترك إرث خالد وراءهم. وتتجلّى سمة قادة اليوم في النتائج الدائمة التي يحققونها داخل مؤسساتهم.

لأجل هذه الطبعة الجديدة كليًّا، أجريتُ أنا وزميلي زاك كلايتون Zack Clayton مقابلات شخصية مع 47 قائداً حقيقياً يمثلون تنوع الجيل الجديد من القادة العالميين، ودرسناهم دراسة متأنية، ومن بينهم بول بولمان Paul Polman، الرئيس التنفيذي لشركة يونيليفر Unilever وإندرا نويي Indra Nooyi، الرئيسة التنفيذية لشركة بيبسيكو PepsiCo، وجاك ما Jack Ma، الرئيس التنفيذي لشركة علي بابا Alibaba، وأريانا هافينغتون Arianna Huffington، الرئيسة التنفيذية لمدوّنة هافينغتون بوست Huggington Post، وكين فريزير Ken Frazier، الرئيس التنفيذي لشركة ميرك Merck، وجيم واليس Jim Wallis، الرئيس التنفيذي لمجلة «سوجورنرز» Sojourners.

قبل وضع كتاب «الوجهة الحقيقية» في عام 2007، انطلقتُ أنا وفريقي البحثي المكوَّن من بيتر سيمز Peter Sims وديانا ماير Diana Mayer وأندرو ماكلين Andrew McLean نبحث عن أجوبة حاسمة عن مسألة كيفية صناعة القادة الأصيلين. وأجرينا 125 مقابلة شخصية لقادة يتسمون بالأصالة كي نتعرف على أساس قيادتهم. ويشكِّل هذا البحث أضخم دراسة متعمقة أجريت قط على كيفية تطوُّر قادة الأعمال.

ورجعنا إلى غالبية القادة الذين أجرينا مقابلات شخصية معهم في الطبعة الأوّلى طلباً لتحديثٍ عن تقدمهم بوصفهم قادة. ومن دواعي سرورنا أنّنا اكتشفنا أن الغالبية العظمى منهم يبلون بلاءً استثنائياً. فبعضهم انتقل إلى مناصب جديدة، وبعضهم رحلوا عن مؤسساتهم وخاضوا تحديات جديدة، لكنهم جميعاً تقريباً مستمرون في تقديم إسهامات حيوية لعالم الأعمال وللمجتمع. ولم تخفق جهودهم إلا قليلاً.

احتفظنا في هذا الكتاب ببنية الطبعة الأوّلى، لكننا تعمقنا أكثر فيما تعلمناه عن القيادة في العقد الماضي. ويحوي الكتاب عديد من الرؤى المتعمقة التي أحطتُ بها علماً عن القادة أنا وزملائي من كلية هارفارد لإدارة الأعمال، فضلاً عن ممارسين وعلماء من شتى أنحاء العالم: كيف اكتشفوا وجهتهم الحقيقية، وكيف تطوروا بوصفهم قادة حقيقيين وأمسوا قادة عالميين وحافظوا على مسارهم طيلة حياتهم.

وعلى الرغم من أن القادة الجُدد البالغ عددهم 47 قائداً، الذين يتناولهم هذا الكتاب، دوليون بقدر أكبر وأكثر تنوعاً من المجموعة الأوّلى، فإنّ قصصهم ومعتقداتهم المتعلّقة بالقيادة أثبتت مستوى عالّياً من التطابق مع سابقيهم ممن أجرينا معهم مقابلات شخصية (يشتمل الجزء الأخير من الكتاب على قائمة بالقادة الذين أجرينا معهم مقابلات لهذه الطبعة المُحدَّثَة).

بدلاً من أن ينتظر هؤلاء الوصول إلى القمة كي يصبحوا قادة، فقد نقّبوا عن كل فرصة تلوح في الأفق للقيادة ولتطوير أنفسهم ومهاراتهم. وقد واجه كل واحد منهم صعوبات، بل وعاش بعضهم تجارب قاسية. وكثير منهم استشهَد بهذه التجارب، وكذلك بالذين ساعدوهم على التطوّر، بوصفهم أسباباً أساسية لنجاحهم.

لقد آمن هؤلاء القادة، بلا استثناء، بأنّ أصالتهم جعلتهم أكثر كفاءة وأنجح عملاً.

ونتيجة لأبحاثنا التي أجريناها على هؤلاء القادة، أمسى لدينا فهم أوضح لما يشكِّل القائد الناجح الأصيل. إنّنا نعلم أن كل قائد متفرد، بالضبط كما أن كل إنسان فريد من نوعه. والواقع أنّه لا أحد يمكن أن يكون أصيلاً عبر محاولة التشبُّه بغيره. يمكنك أن تتعلّم من تجارب الآخرين، ولكن يستحيل أن تُكلل جهودك بالنجاح إذا حاولت التشبُّه بهم. فلن يثق الناس بك إلا إذا كنت أصيلاً وصادقاً.

وإذا اختلقت لنفسك شخصية زائفة أو وضعت قناعاً على وجهك، فسرعان ما سيرى الناس حقيقتك. كما قالت ريثا كلارك كينغ Reatha Clark King، رئيسة مجلس إدارة الرابطة الوطنية لمديري الشركات:

إذا كان هدفك أن تتشبه بشخصٍ آخر، فاعلم أنّك مُقلِّد لأنّك تعتقد أنّ هذا مُراد الناس منك. لن تصبح نجماً قط بهذا اللون من التفكير. ولكن، من الممكن أن تكون نجماً - يتعذر حتى أن يحاكيه أحد - عندما تتّبع شغفك.

رأى كيفن شارر Kevin Sharer، رئيس مجلس إدارة شركة أمجين Amgen ورئيسها التنفيذي، الذي اكتسب خبرة لا تُقدَّر بثمن في بداية مشواره المهني إذ عمل مُساعداً لجاك ويلش Jack Welch، الجانبَ السلبيَّ لتمجيد الشخصيات في شركة جنرال إلكتريك General Electric في

تلك الأيام. وقال مُفسِّراً: «أراد الجميع أن يتشبهوا بجاك. ثمَّة أنواع عديدة من القادة، وينبغي أن تكون على طبيعتك، لا أن تحاول التشبه بشخص آخر».

تحوُّل القيادة

ما السبب في هذا التحول الجذري في قادة اليوم؟

رأيتُ رأي العين، أثناء عملي رئيساً تنفيذياً لشركة ميدترونيك في تسعينيات القرن العشرين، كثيراً من الشركات تختار رؤساء تنفيذيين غير مناسبين. وتحت ضغوط من شارع المال لزيادة الإيرادات على المدى القصير إلى أقصى حدٍّ ممكن، كثيراً ما انتقت مجالس الإدارة قادة تقديراً لصورتهم العامة وأسلوبهم وجاذبيتهم لا استناداً إلى مضمونهم وشخصياتهم. وكثير من هؤلاء القادة عرّضوا شركاتهم للخطر إذ ركَّزوا على مظاهر وغنائم القيادة بدلاً من بناء مؤسسات مُستدامة على المدى البعيد.

وعندما رحل أولئك الفاشلون بعد حصولهم على تسويات مالية ضخمة، زاد اضمحلال الثقة بقادة الأعمال.

وقد جاءت ضغوط سوق الأوراق المالية هذه بنتيجة عكسية في خريف عام 2008 عندما تعثر عديد من المؤسسات المالية، مما أجبر الحكومة الأمريكية على التدخل لإنقاذ المنظومة الاقتصادية من الانهيار التام. وفي خضم الركود الكبير الذي تبع تلك الفترة، استنفد ملايين الأمريكيين مدخراتهم وارتفعت معدلات البطالة لأكثر من 10%، ولم يكن السبب الجذري وراء هذه الأزمة الأدوات المالية، مثل قروض الرهون العقارية العالية الخطورة، إنّما القادة الفاشلون، بالضبط كما حدث في أوائل الألفية.

ونتيجة لذلك، تراجعت ثقة العامة في قادة الأعمال إلى أدنى مستوياتها منذ 50 سنة. والثقة هي العُملة المعترف بها في عالم الأعمال. ونجاح أيِّ مؤسسة يعوِّل على ثقة عملائها بالمنتجات التي يشترونها، وثقة الموظفين بقادتهم وثقة المستثمرين بمن يديرون أموالهم، وثقة العامة بالرأسمالية بوصفها وسيلة عادلة ومُنصفة لتحقيق الثراء للجميع. وبعد أكثر من سبع سنوات من الأزمة المالية العالمية، ما زالت ثقة عموم الناس في قادة الأعمال متدنية.

والجانب الإيجابي لهذه الأزمات هي الجودة العالية للقادة الذين ظهروا في الجيل الجديد، ومدى براعتهم في تعلّم الدروس المُستفادة من هذه الأزمات. لقد عاش هؤلاء القادة أزمة حوكمة الشركات في عام 2003، عندما أفلستْ شركتا إنرون Enron وورلد كوم WorldCom، وصمدوا في مواجهة الانهيار المالي العالمي في عام 2008.

ومن هذه التجارب السلبية، عندما انحرف كثير من القادة عن جادة الطريق، تعلم قادة اليوم الأشياء التي يتعيّن عليهم تفاديها. فقد رأوا كثيراً من أسلافهم يسقطون في فخ ملاحقة المال والشهرة والسلطة، وغفلوا تماماً عن وجهتهم الحقيقية. وتعلموا مخاطر تقديم المصالح الشخصية على المؤسسات التي اختيروا لقيادتها. والأهم من ذلك كله أنّهم علموا أن الأصالة هي الطريقة الأكثر فاعلية واستدامة للقيادة.

كما سنرى في قصصنا، اكتشف قادة اليوم وجهتهم الحقيقية، ويسلكون طريقهم نحوها بكل ما أوتوا من قوة وقدرات. وعلى الرغم من ذلك، فإنّ قيادة مؤسسات اليوم أصعب بكثير من الفترة التي كنت فيها رئيساً تنفيذيًّا. فقادة اليوم مضطرون للتكيف مع ضغوطٍ متزايدة بقدرٍ كبير لتحقيق نتائج على المدى القصير، وامتثالٍ قانوني وتشريعي أكبر بكثير، وكل ذلك يمكن أنْ يحيد بهم عن وجهتهم الحقيقية.

قد تتساءل عزيزي القارئ، وأنت تُطالع هذا الكتاب: لماذا نُركِّز بشدة على قصّة حياتك وتطوير نفسك أكثر من تركيزنا على قيادة الآخرين؟ إنّ أصعب شخص عليكَ قيادته على الإطلاق هو أنتَ، وهذا ما علمناه من تعاوننا مع كثير من القادة. وما إنّ ترتاح بالكامل لطبيعتك، وتشعر بالرضا عن نفسك، ستصبح قيادة الآخرين بأصالة وصدقٍ أسهل بكثير.

لقد تعلَّمَ القادة الحقيقيون، الذين يعرفون وجهتهم الحقيقية، من محنهم وانتكاساتهم. وهم يتحلون بالمرونة التي تساعدهم على مقاومة الضغوط والإغراءات. ويعلمون أن عليهم أن يتحلّوا بالأصالة كي يكتسبوا شرعية عند الذين يعملون معهم وعند المساهمين الكثيرين الذين لهم مصالح ثابتة في مؤسساتهم. وهم ملتزمون ببناء قيمة مُستدامة لمؤسساتهم وتحقيق نتائج على المدى القريب أيضاً.

إنّ حقيقة أن مجال الأعمال اليوم أكثر عالميَّة مما كان عليه منذ عقد مضى لها تداعيات كبيرة على القيادة في شتى أنحاء العالم. كما قال جان بيير روسو Jean-Pierre Rosso، رئيس المنتدى الاقتصادي العالمي في الولايات المتحدة: «قادة اليوم أكثر عالميَّة وانفتاحاً وعنايةً بالقضايا المجتمعية من أسلافهم».

إنّ الجيل الجديد من القادة المعروض هنا بين دفتي هذا الكتاب أكثر تنوعاً من أسلافهم وأكثر عالميةً في منظورهم وأصولهم القومية وأرجح في الترقي داخلياً. وثمَّةَ عددٌ أكبر بكثير من النساء وأصحاب البشرة السوداء، والقادة الذين يعيشون ويعملون خارج مساقط رؤوسهم، من بين قادة اليوم الحقيقيين. وهم يتبنون رؤى عالمية ولديهم رغبة في تقديم إسهامات دائمة. ونتيجة لذلك، يصعد نجم القادة العالميين الحقيقيين، الذين يفهمون عالم الأعمال العالمي، إلى قمة المؤسسات حول العالم.

لطالما عُدَّ جاك ويلش، الذي اختارته مجلة «فورتشن» Fortune أبرزَ مديري القرن، القائدُ النموذجي للقرن العشرين. ويصعد نجم بول بولمان، الرئيس التنفيذي لشركة يونيليفر، حالياً ليضارع ويلش في هذا القرن الجديد. ويُظهر الشكل م-1 بعض الطرائق التي يختلف بها هذا الجيل من القادة عن أسلافه.

السِمات	قادة القرن العشرين	قادة القرن الحادي والعشرين
الصورة العامة	آسرون	مدفوعون بالأهداف
الركيزة	ركيزتهم الولايات المتحدة	ركيزتهم عالمية
المحفِّز	المصلحة الشخصية	المصالح المثلى للمؤسسة
الخبرة	السيرة الذاتية المثالية	التعلُّم من المِحَن والتجارب القاسية
الإطار الزمني	قصير الأجل	طويل الأجل
النهج المؤسسيّ	قيادة هرميّة	قيادة مُوزَّعَة
أبرز نقطة قوة	معدل الذكاء	الذكاء العاطفي
المقياس الشخصي	الإقرار الخارجي	الإسهام الجوهري

شكل م-1 أوجه الاختلاف بين قادة القرن العشرين وقادة القرن الحادي والعشرين

ما المقصود بالقائد الحقيقي؟ القادة الحقيقيون هم أولئك الذين اكتشفوا وجهتهم الحقيقية، وحشدوا الناس حول غاية وقيم مشتركة، وساعدوهم على القيادة بأصالةٍ بغية خلق قيمة لأصحاب المصلحة جميعاً.

والقادة الحقيقيون مخلصون لأنفسهم ولما يؤمنون به، ويخلقون الثقة ويقيمون علاقات حقيقية مع الآخرين. ولأن الناس يثقون بهم، فإنّهم قادرون على تشجيعهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء. وبدلاً من السماح لتوقّعات الآخرين بأنّ ترشدهم وتوجههم، نراهم يخلصون لجوهر شخصيتهم ويسلكون دروبهم الخاصة. وبوصفهم قادة عاكفين على خدمة الغير، فإنّهم أحرص على خدمة الآخرين من حرصهم على تحقيق النجاح الشخصي أو نيل التقدير.

لا يعني هذا أن القادة الحقيقيين مثاليون. على العكس تماماً؛ فجميع القادة لديهم نقاط ضعفهم، وهم عُرضة لنقائص البشر وعيوبهم وزلاتهم. ومع ذلك، فإنّهم حين يُقرّون بنقائصهم ويعترفون بأخطائهم، يتجلى الجانب الإنساني فيهم ويظهَر ضعفهم البشري، ويكون بوسعهم التواصل مع الآخرين وإلهامهم.

إنّ هذا الكتاب مُوجَّهٌ لأيِّ شخص يريد أن يكون قائداً حقيقياً ويميط اللثام عن وجهته الحقيقية. فهو مُوجَّه للقادة في جميع مراحل حياتهم، بدايةً من الطلاب الطامحين للقيادة وانتهاء

بأولئك الذين بلغوا أعلى المناصب في مؤسساتهم. وأنت لست أصغر أو أكبر من أن تتصدى لتحديات القيادة وتقود الآخرين بأصالة. وهذا الكتاب مبني على مئات السنوات من خبرات القادة الحقيقيين الذين أجرينا معهم مقابلات شخصية، وكذلك على سنوات خبرتي الخمسين في مناصب قيادية.

وبالنسبة لك، عزيزي القارئ، يُعدُّ الكتاب فرصة للتعلُّم من القادة الحقيقيين ووضع خطة تطورك الخاصة كي تصبح قائداً حقيقياً.

وبيت القصيد هو: يمكنك أن تكتشف وجهتك الحقيقية فوراً.

- ليس عليك أن تولد بسمات أو خصال القائد.
- ليس عليك أن تكون على قمة هرم مؤسستك.
- يمكنك أن تأخذ زمام المبادرة وتضطلع بالقيادة في أيِّ مرحلة من مراحل حياتك.

كما قالت آن فودج Ann Fudge، الرئيسة التنفيذية لشركة يونغ آند روبيكام Young & Rubicam:

إنّ شرارة القيادة موجودة داخلنا جميعاً، سواء في مجال الأعمال أو العمل الحكومي أو التطوعي للمؤسسات غير الربحية. ويكمن التحدي في فهم أنفسنا فهماً صحيحاً بما يكفي؛ لأنّ نكتشف أين يمكننا استغلال مواهبنا القيادية لخدمة الآخرين. إنّنا موجودون في هذا العالم لخدمة غاية ما. والحياة في جوهرها تتعلّق بالعطاء والعيش حياةً كاملة.

اكتشف وجهتك الحقيقية

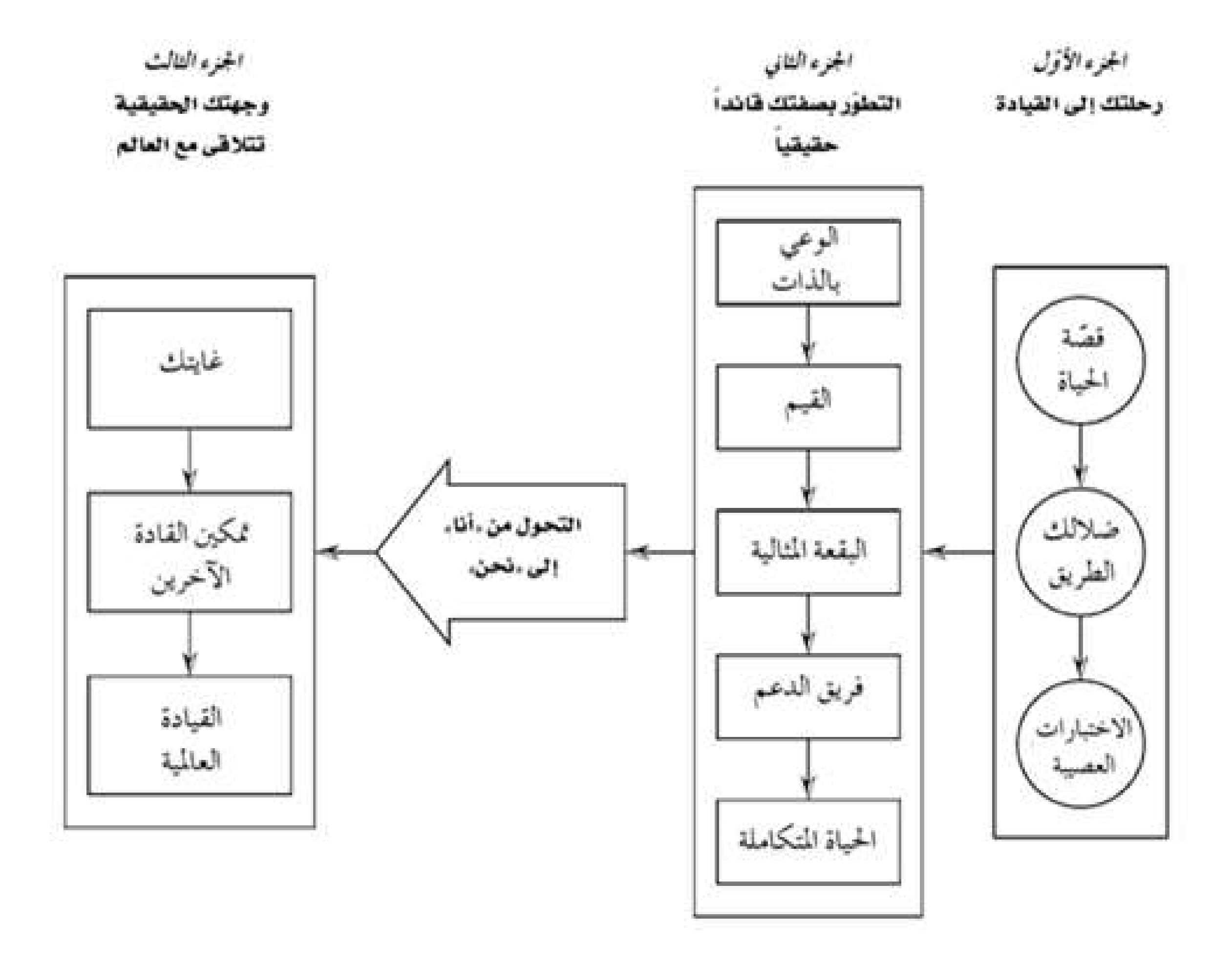
يتطلّب اكتشاف وجهتك الحقيقية مجهوداً مُضنياً. وقد يستغرق الأمر سنوات كي تعثر عليها، بالضبط كما حدث معي.

لا يضم هذا الكتاب ست خطوات يسيرة لاكتشاف وجهتك الحقيقية أو وصفات أخرى بسيطة، إنّما يتبنى نهجاً مُعاكساً. فالكشف عن وجهتك الحقيقية يتطلّب منك صون تفرُّدك والحفاظ على أصالتك. ويقتضي ذلك التأمل والدعم وتقييم الأصدقاء والزملاء. وفي نهاية المطاف، عليك أن تتحمل مسؤولية تطورك الشخصي. وعلى غرار الموسيقيين أو الرياضيين الذين يتمتّعون بقدرات عظيمة منذ الصغر، يجب عليك أن تُكرِّس نفسك لحياة التطوّر كي تحقق إمكاناتك على أرض الواقع.

يتناول الجزء الأوّل من الكتاب الرحلة إلى القيادة الحقيقية. ويبدأ بقصص حياة القادة المميِّزة لهم والأقوى من أيِّ مجموعة من الخصائص أو المهارات القيادية التي يتحلون بها.

وبعد ذلك، نُفصِّل المراحل الثلاث لرحلة القائد، مع النظر إلى الخطوات المفصلية في كل مرحلة من الرحلة. يضل كثير من القادة الطريق أثناء رحلاتهم. ولفهم كيف يحدث الحيود عن الطريق القويم، نُحلِّل خمسة أنواع من القادة الذين يرون أنفسهم أبطالاً لرحلاتهم الخاصة. وأخيراً، باستكشاف الاختبارات العصيبة والتجارب المُبدِّلَة لمسار الحياة التي واجهها القادة، نرى كيف تغلبوا على الانتكاسات والنكبات واكتسبوا مرونة ساعدتهم على أن يصبحوا قادة حقيقيين.

يُقدِّم الجزء الثاني خمسة عناصر لبوصلتك الداخلية تساعدك على التطوّر بصفتك قائداً، والرجوع إلى مسارك إذا تعرضت لخطر ضلال الطريق. ويقدِّم لكَ هذا القسم رؤى ثاقبة تساعدك على أن تظل مخلصاً لهويتك أثناء تصديك للتحديات في العالم من حولك. ويحوي هذا القسم خمسة جوانب أساسية من تطورك قائداً: الوعي بالذات الذي يستقر في قلب بوصلتك، وفي النقاط الأربعة الأخرى، ألا وهي قِيمَكَ ومبادؤكَ، وبقعتك المثالية، وفريق الدعم، والحياة المُتكاملة (انظر شكل م-2).



شكل م-2 خريطة الكتاب: الجزء الأوّل، والجزء الثاني، والجزء الثالث.

ويصف الجزء الثالث تحوُّلك من قائد فردي همّه «الأنا» وركيزته الذات إلى قائد جماعي شغله الشاغل «نحن» وركيزته خدمة الآخرين. وعندما تُنجز هذا التحوُّل ستكون متأهباً لاكتشاف الهدف من قيادتك وتمكين الآخرين من حولك وجمعهم حول هدف مُشترك. وأخيراً، في ضوء العولمة المتزايدة التي يشهدها العالم، يمكنك اكتساب السمات الخاصة الضرورية لأنّ تكون قائداً عالمياً حقيقياً. وفي خاتمة الكتاب، نتحدى القادة أن يخدموا المجتمع بأنّ يجعلوا الرأسمالية قوةً لحلِّ أصعب المشكلات التي تواجه العالم.

ستجد بعد كل فصل سلسلة من التمارين التي يمكنك استغلالها لوضع خطة تطوير قيادتك. والأفضل حتى من ذلك أن تشتري، عزيزي القارئ، دليل العمل المصاحب للكتاب، «الدليل الميداني للكشف عن وجهتك الحقيقية: دليل شخصي للعثور على قيادتك الحقيقية» (True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership)، الذي وضعه زميلاي نيك

كريغ Nick Craig وسكوت سنوك Scott Snook ويحوي تمارين متعمقة تتماشى مع كل فصل في هذا الكتاب.

عندما تُكرِّس نفسك لاكتشاف وجهتك الحقيقية، ستصبح لا محالة قائداً حقيقياً بوسعه إحداث فارق إيجابي في العالم وترك إرث عظيم للقادة من بعده.

الجزء الأوّل
رحلتك إلى القيادة

في مقابلاتنا التي أجريناها مع القادة حول تطورهم، كان القاسم المشترك الأكبر الأكثر إذهالاً بينهم الطريقة التي أثّرت بها قصص حياتهم على قيادتهم. إنّ قصّة حياتك هي أساسك. فهي تُشكِّل الطريقة التي ترى بها العالم بوصفك إنساناً. وفي القيادة، من الممكن إمَّا أن تدفعك المساعي الأكثر إنسانية إلى الأمام أو أن تعرقلك.

في الجزء الأوّل من الكتاب، نبحث ثلاثة موضوعات:

1. طريقة صياغتك لقصّة حياتك. إنّ رحلتك في الحياة ستسوقك عبر عديد من الإخفاقات والإنجازات إذ تواجه اختبارات العالم ومكافآته وإغراءاته. وسيساعدك التأمل والاستبطان على فهم تجاربك في الحياة، ويعيناك في بعض الحالات على إعادة صياغتها.

2. خطرُ ضلالك الطريق. البشر جميعاً يتعرضون لضغوط الحياة وصعوباتها، وعلينا جميعاً التعامل مع المخاوف والشكوك التي تراودنا. وفي رحلة حياتك، ستواجه إغراءات تهدد بانحرافك عن وجهتك الحقيقية. وسنفحص خمسة نماذج أولية يمكن أن تؤدي إلى ضلالك الطريق.

3. الدور الذي تؤديه الاختبارات العصيبة في تشكيل قيادتك. ستُشكِّل الطريقة التي تتعاطى بهِا مع أخطر صعوباتك شخصيتك أكثر من الصعوبات ذاتها. ومثلما يتشكل الحديد بالحرارة، تقدِّم لكَ أهم تحدياتك وأكثر تجاربك إيلاماً أعظم الفرص لنموك الشخصي.

وبينما تكتسب وضوحاً أكثر ورؤى أعمق حيال رحلتك في الحياة، ستكتشف ركيزة وجهتك الحقيقية.

الفصل الأوّل
قصّة حياتِكَ

«لقد شكّلني مخزون تجارب حياتي كلها إنساناً وقائداً».

- هوارد شولتز، الرئيس التنفيذي لشركة ستاربكس

الرحلة إلى القيادة الحقيقية تبدأ بفهم ذاتك، بما في ذلك قصص حياتك وتجاربك القاسية وانتكاساتك. فهذه المعرفة تمنحك الوعي بالذات الضروري لاكتشاف وجهتك الحقيقية.

الرحلة القيادية لهوارد شولتز

في شتاء عام 1961، كان هوارد شولتز Howard Schultz، البالغ من العمر 7 أعوام، يتقاذف كرات الثلج مع أصدقائه خارج بناية شقة أسرته في مشروع بايفيو الإسكاني المدعوم فدرالياً في مدينة بروكلين، الواقعة في ولاية نيويورك. نادته أمه من شقتهم الواقعة في الطابق السابع قائلةً: «هوارد، عُد إلى البيت. أبوك تعرَّض لحادث». وشكَّل ما تبع ذلك من أحداثٍ شخصيةَ شولتز طيلة حياته.

وجد هوارد والده مُزجًّى في جبيرة من الجبس تغطي ساقه كلها، وكان مُمدداً على أريكة غرفة المعيشة. فأثناء اشتغال والده سائقاً يوصل الطلبات، سقط على لوح من الثلج فكُسِر كاحله. ونتيجة لذلك، خسر وظيفته وخسر معها مزايا الرعاية الصحية التي تتمتّع بها الأسرة. ولم تستطع أم شولتز الخروج للعمل؛ لأنّها كانت حبلى في شهرها السابع. ولم يكن لدى عائلته أيُّ مدخرات تعوِّل عليها. وفي ليالٍ كثيرة، كان شولتز يرى أبويه يتشاجران على مائدة العشاء حول الأموال التي يحتاجون إلى اقتراضها. وإذا دقَّ جرس الهاتف، كانت أمه تطلب منه أن يخبر محصِّلي الفواتير بأنّ أبويه ليسا موجودين في البيت.

أقسم شولتز أنْ يسلك مسلكاً مختلفاً في حياته. فقد كان يحلم - على حد قوله - ببناء «شركة يفخر أبي بالعمل لديها»، تُعَامِل موظفيها بالحسنى وتكفل لهم استحقاقات الرعاية الصحية. ولم يكن يدرك أنّه سيكون مسؤولاً يوماً ما عن 191 ألف موظف يعملون في 21 ألف متجر حول العالم. وقدَّمت تجارب شولتز في الحياة دافعاً له لبناء شركة ستاربكس Starbucks وتحويلها إلى مقهى رائد عالمياً.

قال شولتز: «كان مصدرَ إلهامي رؤيتي لأبي كسيراً بعد أن أنهكته الوظائف الثلاثون المُضنية التي شغلها على مدار حياته، إذ لم تسنح لأيِّ شخص غير متعلِّم فرصة نيل وظيفة كريمة». ولقد ساقت هذه الذكريات شولتز إلى تيسير حصول موظفي ستاربكس على غطاء تأميني صحي، حتى أولئك الذين يعملون منهم بدوام جزئي.

يرتبط هذا الحدث مباشرةً بثقافة ستاربكس وقِيمها. فقد كانت غايتي بناء الشركة التي لم تسنح الفرصة لأبي قط بالعمل لديها، إذ يجد العاملون التقدير والاحترام مهما كان مسقط رأسهم أو لون بشرتهم أو مستواهم التعليمي. وكان تقديم خدمات الرعاية الصحية حدثاً ثورياً في حق ملكية العلامة التجارية لستاربكس غرس في موظفينا ثقة لا يصدقها عقل. وأردنا أن نبني شركةً تربط بين قيمة المساهم والقيم الثقافية التي نغرسها في موظفينا.

على النقيض من بعض مَن ينطلقون من بدايات متواضعة، يتفاخر شولتز بجذوره. وينسب لقصّة حياته الفضل في تحفيزه ليخلق واحدة من قصص النجاح العظيمة في عالم المال والأعمال أثناء الخمسة والعشرين عاماً الماضية. لكن فهم مغزى قصته تطلَّبَ تفكيراً عميقاً لأنّه اضطر، شأنه شأن الجميع ممن سواه تقريباً، إلى مواجهة مخاوف وأشباح ماضيه.

إنّ مدينة بروكلين محفورة في وجدان شولتز. فعندما اصطحب ابنته لزيارة المشروعات الإسكانية حيث ترعرع، رأت بأم عينها تلك المعاناة وقالت في دهشة: «لا أدري كيف حافظتَ على طبيعتك». لكن تجربة شولتز التي عاشها لمَّا ترعرع في بروكلين هي التي مكنته من التواصل مع الجميع تقريباً. فهو يتكلَّم بلكنة بروكلينية متواضعة، ويتلذّذ بتناول الوجبات الإيطالية ويرتدي ملابس من الجينز المريح، ويحترم الناس جميعاً على اختلاف أطيافهم. ولم ينسَ مسقط رأسه أو يسمح لثروته بأنّ تغرس فيه التعالي على أصوله. قال شولتز: «كنت محاطاً بأناس يعملون لكسب قوت يومهم ويحاولون سداد فواتيرهم، ويخالجهم شعور باليأس ولا تسنح لهم فرصة التقاط الأنفاس قط. وهذه تجربة لا تُمحى من الذاكرة أبداً».

«من أوائل ذكرياتي التي لا أنساها قولُ أمي لي إنّ بوسعي أن أنجز أيَّ شيء في أمريكا. وكان هذا هو شعارها في الحياة». هكذا كانت أم شولتز، وأمَّا أبوه فكان له الأثر المعاكس تماماً. فهو لم يجنِ

قط أكثر من 20 ألف دولار سنوياً أثناء عمله سائقَ شاحنةٍ وسائقَ سيارةٍ أجرة وعاملاً في مصنع. وشاهد شولتز أباه وهو يتداعى إذ راح يشكو بمرارةٍ من عدم الفوز بفرصة عمل كريمة أو نيل احترام الآخرين.

وكثيراً ما اصطدم شولتز في مراهقته بأبيه، إذ كان يشعر بوصمة عار إخفاقاته. يستدعي شولتز الذكريات قائلاً: «كنت أشعر بمرارة بسبب إخفاقه وعجزه عن تحمّل المسؤولية. وكنت أعتقد أن بوسعه تحقيق إنجازات أكثر بكثير مما أنجزه لو أنّه بادر بالمحاولة حقاً». كان شولتز عازماً على الفرار من مصير والده. يضيف شولتز قائلاً: «كان الخوف من الإخفاق جزءاً لا يتجزأ من الحافز الذي دفعني دوماً إلى الأمام. فأنا أعلم تمام العلم مذاق انهزام النفس».

اكتسب شولتز إصراراً عميقاً على النجاح لمَّا شعر بأنّه مُستضعف. وأمست الرياضة أوّل شيء يستهويه؛ لأنّه كما قال: «لم أوصم بالصبي الفقير في الملعب». ولمَّا كان ظهيراً ربعياً نجماً في فريق كرة القدم في مدرسته الثانوية، فقد تلقى منحة تعليمية لاستكمال دراسته في جامعة نورثرن ميشيغان، ليُمسيَ أوّل مَن يحصل على درجة علمية في عائلته. ولم تخبُ قدرته على التنافس الشرس قط، إنّما تحولت من كرة القدم إلى عالم الأعمال.

عندما عمل شولتز في قسم المبيعات في شركة زيروكس Xerox، شعر بأنّه حبيس بيئة بيروقراطية. بينما ازدهر آخرون في ثقافة شركة زيروكس، تاق شولتز إلى أن يشقّ طريقه بنفسه. يشير شولتز إلى ذلك قائلاً: «كان عليّ أن أجد مكاناً أشعر فيه بأنّني على سجيتي».

«ما كنت لأرضى بأقل من ذلك. على المرء أن يتحلّى بالشجاعة ليسلك مساراً غير تقليدي. ولا يمكنك أن تُقيم وزناً لتجربة حياتك أو تقيسها في اللحظة الراهنة؛ لأنّك لا تعلم أبداً متى ستعثر على المسار الصحيح الذي يُمكِّنَك من التعبير عن نفسك. لقد شكّلني مخزون تجارب حياتي كلها إنساناً وقائداً».

تعرَّفَ شولتز على قهوة ستاربكس أوّل مرة أثناء مكالمة مبيعات في سوق بايك بلايس Pike Place Market في مدينة سياتل.

قال شولتز: «شعرت وكأنّني اكتشفت قارةً جديدة كلياً». بذل شولتز قصارى جهده للانضمام إلى الشركة، وأمسى مدير العمليات والتسويق. وأثناء رحلة تسوقٍ إلى إيطاليا، لاحظ شولتز مقاهي الإسبريسو في مدينة ميلانو التي خلقت مجتمعات فريدة في حياة زبائنها اليومية. وراوده حلم خَلْق مجتمعات مثيلة في أمريكا تنصبُّ ركيزتها على غرس ثقافة استراحة احتساء القهوة لا على بيع القهوة فقط.

وعندما نما إلى علم شولتز أن بوسعه الاستحواذ على شركة ستاربكس من مؤسسيها، جمع التمويل اللازم من مستثمري القطاع الخاص. بينما كان ينهي إجراءات الشراء، واجه أعظم تحدٍّ له عندما اقترح أكبر مستثمريه أن يشتري الشركة بنفسه. يستدعي شولتز ذكريات الموقف قائلاً: «خشيت أن يفارقني داعميَّ المؤثرون كافة وينحازون إلى هذا المستثمر. وعليه، طلبت من بيل غيتس الأب، والد مؤسس شركة مايكروسوفت، أن يساعدني على مواجهة أحد عمالقة سياتل لأنّني بحاجة إلى مكانته وثقته».

وجرى لقاء عاصف بين شولتز وذاك المستثمر الذي قال له: «إذا لم ترضَ بصفقتي، فلن تعمل في هذه المدينة مرة أخرى. ولن تجنيَ دولاراً آخر أبداً. وستهلك لا محالة». انفجر شولتز في البكاء بعد أن غادر غرفة الاجتماعات. ولأسبوعين محمومين، وضع خطة بديلة تحقّق هدفه التمويلي، الذي بلغ 3.8 ملايين دولار أمريكي، واتّقى شرَّ ذلك المُستثمر.

لو أنّي رضيت بالشروط التي فرضها المستثمر، لكان سلبني حلمي. ولطردني وقتما يحلو له ووضَع الإطار العام والقيم لستاربكس حسبما يتراءى له. ولتلاشى الشغف والالتزام والإخلاص كله.

كان أسوأ أيام شولتز وأشدها حزناً على الإطلاق يوم أن وافت أباه المنية. أفضى شولتز إلى صديق له بالخلافات التي كانت بينه وبين أبيه، فعقَّبَ صديقُه قائلاً: «لو كان ناجحاً، لما حداكَ الدافعُ الذي يحدوك الآن». أعاد شولتز النظر في شخصية أبيه بعد وفاته، فأدرك فيها نقاط قوةٍ تمثّلت في صدقه وإخلاصه لعائلته. وبدلاً من أن يراه والده فاشلاً، أدرك أنّه كان ضحية للنظام الذي يعيشون في كنفه. قال شولتز: «أدركتُ بعد وفاته أنّني لم أكن منصفاً في حكمي عليه. فهو لم تُتح له الفرصة قط ليجد كفايته ويشعر بالتقدير من عملٍ هادف».

وجّه شولتز دافعه إلى بناء شركة كان أبوه سيفخر بالعمل لديها. وعن طريق إعطاء الموظفين ما يربو على الحد الأدنى من الأجور، وتقديم مزايا كبيرة لهم، ومنحهم جميعاً حق الاكتتاب في أسهم الشركة، قدمت ستاربكس لموظفيها ما لم ينله والد شولتز قط، واستغلت تلك المزايا لجذب موظفين تتسق قيمهم مع قيم الشركة. ونتيجة لذلك، بلغ معدل دوران موظفي الشركة أقل من نصف نظيره في شركات البيع بالتجزئة الأخرى.

من أعظم المواهب التي يتحلّى بها شولتز قدرتُه على التواصل مع أناسٍ ينتمون إلى خلفيات متنوعة. ويقصُّ شولتز حكايته وحكاية ستاربكس في مناسبات خاصة للشركة، ويزور عشرين فرعاً من فروعها كل أسبوع. ويستيقظ كلَّ يوم في الخامسة والنصف صباحاً ليتواصل مع موظفي ستاربكس حول العالم. وفي تصريح له قال: «لقد منحتني شركة ستاربكس اللوحة التي أرسم عليها أحلامي».

ستاربكس هي الشركة المثالية التي قوامها الناس، فكل ما نؤديه من عمل يدور في مدار الإنسانية. وثقافة الشركة وقيمها هي بصمتها الأساسية وميزتها التنافسية. لقد استقطبنا العملاء من شتى أصقاع العالم؛ لأنّ الناس يتوقون إلى التواصل والأصالة البشريَين. وسواء أكنتَ صينياً أو يابانياً أو إسبانياً أو يونانياً، فإنّ القهوة هي الحافز الذي يغذي هذا التواصل. ولا أدري إنّ كنت انجذبت إلى هذه الصنعة بسبب ماضيَّ أم لأنّها أتاحت لي فرصة الربط بين الأشياء، لكنني عدت إلى حيث بدأت.

في عام 2000، سلَّمَ شولتز مقاليد الأمور إلى رئيس تنفيذي جديد يُدعى جيم دونالد Jim Donald، لكنه ظل رئيساً لمجلس الإدارة. وفي عام 2007، تسرَّبَت إلى الصحف رسالة بالبريد الإلكتروني مثيرة للجدل أرسلها شولتز إلى دونالد واللجنة التنفيذية لشركة ستاربكس أعرب فيها عن قلقه من أن تجربة ستاربكس أمست تصطبغ بطابع تجاري بحت. وأثارت تلك الرسالة عاصفة نارية في وسائل الإعلام بين زبائن ستاربكس وموظفيها. وفي يناير 2008، عاد شولتز رئيساً تنفيذياً للشركة. ومن أوائل الإجراءات التي اتّخذها إغلاق جميع فروع الولايات المتحدة لنصف يوم لتدريب الموظفين والتأكيد على حاجة الشركة إلى استعادة ثقافتها الأصلية. ومنذ ذلك الحين، أثبتت النتائج المذهلة التي حقّقتها ستاربكس فاعلية قيادة شولتز.

إنّ هوارد شولتز واحد من عشرات القادة الحقيقيين الذين ربطوا مصدر إلهامهم ونجاحهم مباشرةً بقصص حياتهم. وشأنه شأن غالبية القادة، يتعامل شولتز مع الأفكار الإيجابية والسلبية التي تتصارع في عقله. وأنا أسمّي هذه الظاهرة «السرديات المتصارعة»، وهي ظاهرة تؤثر حتى على أنجح القادة.

إنّ سرديات شولتز الإيجابية تساعده على التركيز على حلمه. ومع ذلك، يخالجه خوف عميق من الإخفاق ينبع من تجارب والده. وبدلاً من أن يسمح شولتز لسرديته السلبية بأنّ تجرّه إلى القاع، فإنّه يستغلها إلى جانب سرديته الإيجابية للحفاظ على تركيز ستاربكس على النجاح.

قصّة حياتك ترسم معالمك القيادية

اكتشف القادة الذين أجرينا مقابلات شخصية معهم وجهتهم الحقيقية عن طريق فهم قصص حياتهم. وتغطّي قصصهم الطيف الكامل للتجارب، بما في ذلك تأثيرات الأبوين والمعلمين والمدربين والمرشدين، ودعم مجتمعاتهم لهم، وقيادتهم للفرق الرياضية وانتسابهم إلى فرق الكشّافة واتحادات الطلاب، وأوائل الوظائف التي شغلوها. ولقد تأثّر كثيرٌ من القادة بتجارب عصيبة، مثل إصابتهم أو إصابة فرد من أفراد عائلتهم بالمرض، أو وفاة حبيب، أو مشاعر العزلة والإقصاء أو العنصرية أو نبذ الأقران.

لقد وجد هؤلاء القادة شغفهم بالقيادة عبر تفرُّد قصص حياتهم.

ولم يجدوه بأنّ وُلِدوا قادة.

ولا بإيمانهم بأنّهم يتحلون بالخصائص أو السِمات أو الأسلوب المميز للقادة.

ولا بمحاولة التشبه بقادة عظماء.

لقد أمسوا قادة عظماء لأنّهم ببساطة جسَّدوا ذواتهم الحقيقية، واستغلوا مواهبهم لمساعدّة الآخرين. علاوة على ذلك، فإنّ بعض القادة البارزين، أمثال روي فاغيلوس Roy Vagelos رئيس مجلس إدارة شركة ريجينيرون Regeneron، لم يروا أنفسهم قادة مُطلقاً، إنّما أرادوا أن يُحدِثوا فارقاً ويلهموا الآخرين لينضموا إليهم في سعيهم وراء أهدافهم المشتركة. إنّ لم يكن هذا هو لُب القيادة، فما هو لُبها؟

قال وزير الصحة والخدمات الإنسانيّة الأمريكي السابق جون غاردنر John Gardner ذات مرة: «أعتقد أنّني كنت أتحلّى ببعض سمات القيادة التي كانت الحياة تنتظر فقط أن تستخرجها مني». فهل تمعَّنت في سمات القيادة التي تود الحياةُ أن تستخرِجها منك؟ لنُركِّز على قصص حياة قائدَين آخرَين. فكِّر وأنت تُطالع تلك القصص في الطرائق التي تُلهمك بها قصص حياتك وترسم معالمك القيادية.

ديك كوفاسيفيتش: من موظف في

محل بقالة إلى مصرفي من الطراز الأوّل

على مدار 20 عاماً شغل فيها ديك كوفاسيفيتش Dick Kovacevich منصب رئيس مجلس إدارة شركة ولز فارغو Wells Fargo ورئيسها التنفيذي، سطَّرَ بيديه أنجح سجل إنجازات ينشده أيُّ مصرفي تجاري. ولكن، في المقابلة الشخصية التي أُجريت معه استعداداً لتأليف هذا الكتاب، لم ينصب تركيزه على نجاحه المهني، إنّما أوضح كيف شكَّلت تجاربه أثناء نشأته في مدينة صغيرة غرب واشنطن فلسفته القيادية.

ترعرع كوفاسيفيتش في أسرة من الطبقة العاملة الكادحة، وتواصل مع الناس جميعاً على اختلاف دخولهم ومستوياتهم التعليمية. وكان المزارعون مُنتجو الألبان والحطّابون والعاملون الذين يعرفهم في شركة وايرهويزر Weyerhaeuser لتقطيع الأخشاب أذكياءَ يكدّون في العمل ويتمتّعون بمعايير أخلاقية عالية، لكنهم كانوا يفتقرون إلى التعليم الجامعي. وكان لمعلمي كوفاسيفيتش أثر عظيم عليه، إذ شجّعوه على الاجتهاد على المستوى الأكاديمي والالتحاق بالجامعة.

عمل كوفاسيفيتش منذ أن كان في الحادية عشرة من عمره في محل بقالة محلي أثار اهتمامه بعالم المال والأعمال. وكان كوفاسيفيتش بعد انتهاء اليوم الدراسي يمارس الرياضة ثم يهرول إلى البيت كي يتناول طعامه قبل أن يذهب إلى عمله من السادسة حتى التاسعة مساءً. وفي فصل الصيف، كان يدير قسم المحاصيل في الفترة التي يأخذ فيها المدير إجازة، فاضطلع بالعروض والتسعير

والطلبيات. وعلمَت هذه التجارب كوفاسيفيتش أهمية علاقات العملاء. أشار كوفاسيفيتش إلى ذلك قائلاً: «هناك اكتسبت حدساً ومهارات قيادية أكثر مما اكتسبته في كلية إدارة الأعمال، إذ لم تكن هناك أيُّ دورات تدريبية على القيادة».

وكان للرياضة أثر عظيم على تطور كوفاسيفيتش قائداً. فقد كان يمارس رياضة جماعية لعدّة ساعات يومياً، وأصبح قائد فريقَي البيسبول وكرة القدم.

ويقول كوفاسيفيتش: «تعلّمت في ميدان الرياضة أن بوسع الناس وهم فريق أن يحققوا أداءً أفضل بكثير من مجموع مواهبهم وهم فرادى. وبالتجربة والخطأ، تعلّمت مهارات يمكنني تطبيقها في عالم الأعمال».

لو كان لديك 11 ظهيراً ربعياً في الملعب، فستخسر جميع المباريات. كما أن الظهير الربعي يبالَغ في تقدير دوره، كذلك يحدث مع الرئيس التنفيذي. فليس بوسعك أن تكون ظهيراً ربعياً بارعاً إلا إذا دعمك مهاجمٌ رئيسٌ عظيم ومستْقبِل كرات بارع وظهير خلفي رائع. إنّ تنوع المهارات عنصر بالغ الأهمية في أيِّ فريق فعّال. وما من سبيل يستطيع به القادة الذين يحيطون أنفسهم بأشخاص هم أمثالهم أن يكونوا فعالين. إنّنا بحاجة إلى الإقرار بنقاط ضعفنا، ولكن دون أن نُضخمها، ثم نُحيط أنفسنا بالأشخاص الذين تُعوِّض نقاط قوتهم نقاطَ ضعفنا.

استغل كوفاسيفيتش هذا المبدأ في بنك ولز فارغو، فأحاط نفسه بتنفيذيين موهوبين أسسوا أقسام البنك. ومنحهم سلطة القيادة بطريقتهم الخاصة، بينما أدّى هو دور الظهير الربعي للفريق.

وقد كان لتجربته في الحياة أثناء ترعرعه في بلدة صغيرة تأثير عميق في فلسفته المصرفية. ففي الوقت الذي كانت فيه البنوك الأخرى تستغل الحواسيب لإقصاء موظفي خدمة العملاء، سعى كوفاسيفيتش جاهداً إلى أن يجعل ولز فارغو أكثر البنوك تجاوباً مع العملاء واهتماماً بهم في كل مجتمع. كان شغل الموظفين الشاغل مساعدّة العملاء على تلبية احتياجاتهم المالية. ولأن كوفاسيفيتش وخلَفَه جون شتومف John Stumpf، الذي اختاره بعناية شديدة، استعانا بتنفيذيين موهوبين جدًّا، فقد اجتاز بنك ولز فارغو الأزمة المالية عام 2008 على نحو أفضل من أيِّ بنك تجاري آخر.

ريثا كلارك كينغ: من حقول القطن إلى قاعة اجتماعات مجلس الإدارة

ترجع جذور ريثا كلارك كينغ Reatha Clark King إلى مجتمع ريفي شجّعها فيه كثيرون على أن تصبح قائدة. وأقرت كينغ قائلةً: «لم أصل إلى ما وصلت إليه من تلقاء نفسي. فأنا أقف هنا على أكتاف العمالقة الذين ساعدوني على أن أنطلق في مسيرتي».

ترعرعت كينغ في ولاية جورجيا في أربعينيات القرن العشرين، إذ كانت ابنة أحد عمال المزارع. وقد رحل والدها عن أسرتها وهي طفلة، ومن ثمَّ خرجت أمها للعمل خادمةً كي تعول أطفالها الثلاثة.

وكانت أسرتها فقيرةً فقراً مدقعاً حتى أنّها كثيراً ما كانت تترك المدرسة لتعمل في حقول القطن لقاء 3 دولارات يومياً كي تستطيع أمها سداد الفواتير. استدعت كينغ الذكريات قائلةً: «كانت تلك لحظات مريرة في حياتي لأنّ الأطفال ذوي البشرة البيضاء لم يضطروا لترك المدرسة مثلي. وكان هذا التناقض جلياً جدًّا وخطأ فادحاً».

كانت دار عبادتها ملاذاً آمناً لها في خضم الفقر والعنصرية اللذين أحاطا بها. وتقول كينغ: «لديَّ ذكريات رائعة إذ كنت أتردّد على دار العبادة كل أحد. وما زال بوسعي أن أغمض عينيَّ وأرى جدتي وهي تصلي». لقد تعرفت العجوز التي في دار العبادة على قدرات كينغ الخاصة، ولاحظت إمكاناتها الفكرية وروح مبادرتها وأخلاقيات عملها ومصداقيتها. وعن هذا تقول كينغ: «راقبتني الأخوات والمعلمون وأعضاء مجتمعي، وحثوني على التغلب على القيود المُجحفة التي تُكبِّل سُود البشرة».

نسبتْ كينغ الفضل إلى معلمة مدرستها الابتدائية وأمينة مكتبة المدرسة في إحداث الأثر الكبير الذي ساعد على تطورها. فقد شجّعتاها على الالتحاق بجامعة كلارك في أتلانتا، إذ فازت بمنحة دراسية وعملت في المكتبة لقاء 35 سنتاً في الساعة لتدفع نظير الإقامة والإعاشة. بينما درست كينغ في جامعة كلارك، وجَّهها رئيس قسم الكيمياء، وألهب اهتمامها بأنّ تصبح باحثة في مجال الكيمياء.

وتقدمت بطلب للالتحاق ببرنامج الدكتوراه التابع لجامعة شيكاغو، في خطوة جريئة لامرأة فقيرة من جورجيا. وبعد أن نالت درجة الدكتوراه في الكيمياء الفيزيائية، عملت في المعهد الوطني للمعايير والتقنية ودرَّسَت في كلية يورك في مدينة نيويورك. ولم تكن الأمور سهلة حتى هناك. استرجعت كينغ الأحداث قائلةً: «كان أحد أعضاء هيئة التدريس سود البشرة يدعوني العمَّ توم لمحاولتي تسوية المشكلات. وكانت تلك واحدة من أكثر لحظات حياتي إيلاماً».

حصلت كينغ على أوّل فرصة قيادية لها عندما عُيِّنَت رئيساً لجامعة متروبوليتان ستيت في مينيابوليس. وحتى آنذاك، لم ترَ كينغ نفسها قائدةً.

عَدَّني الآخرون قائدةً، لكنني كنت أرى نفسي شخصاً يفعل ما تقتضيه الحاجة. ولم ترتكز أسبابي للقيادة على احتياجاتي، إنّما على احتياجات النساء وعشيرتي ومجتمعي. لقد رأيت تحديات جسيمة عليّ أن أتصدى لها. وإذا لم يكن هناك أيُّ شخص آخر مستعد لأنّ يقود أو لديه القدرة على القيادة، فواجبي أن أتصدى للتحدي بنفسي. إنّ إلهامي ينبع من الأخوات والمعلمين الذين كان لهم ذلك الأثر العظيم على حياتي.

وفي أثناء عمل كينغ في جامعة متروبوليتان ستيت، استعان بها الرئيس التنفيذي لشركة جنرال مِلز General Mills لترأسَ مؤسسته. واعتماداً على هذه المنصة، أمست كينغ رائدةً لبرامج مساعدّة الشباب الملوَّنين. ومنذ أن تقاعدتْ من عملها في شركة جنرال مِلز، كرّست طاقتها للعمل مع مجالس إدارة الشركات. وذاع صيتها إذ رُشِّحَت مديرةً لشركتي إكسون موبيل ExxonMobil وولز فارغو، ولشركات أخرى غيرهما. ولمَّا كانت كينغ مؤيدة للحوكمة القوية للشركات، فإنّها ترأس حالياً الرابطة الوطنية لمديري الشركات، التي منحتها لقب أفضل مديرة لعام 2004. وقالت كينغ تعليقاً على ذلك: «إنّني أستمتع بالعمل ضمن مجالس إدارات الشركات؛ لأنّ التنوع ينبغي أن يكون له حضور على طاولة الاجتماعات المؤسسية».

وطيلة حياتها، استغلت كينغ إلهام قصّة حياتها لها كي تبقى على مسارها المؤدي إلى وجهتها الحقيقية. وهي تتواصل مع الآخرين وتمدُّ لهم يد المساعدّة بينما تتجاوز في هدوء حواجز التمييز العنصري والجنسانيّ دون أن تستسلم للغضب أبداً. وبقدر ما ترتاح في قاعات مجالس الإدارة لكبرى شركات العالم قدر ارتياحها لخلق فرص للفقراء، ما زال يراودها القلق خشيةَ ألا يكون ما أنجزته كافياً. وتقول كينغ: «قيادتي تستهدف قضية محدّدة؛ ألا وهي خلق المزيد من الفرص للناس. إنّ الرغبة في إزالة العقبات المُجحفة ومساعدّة الناس على أن يقدّروا أنفسهم حق قدرها ويتصرفوا على سجيتهم شيءٌ يجري مني مجرى الدم من العروق».

ما قصّة حياتك؟

ما الذي تستطيع أن تتعلّمه من قصص هوارد شولتز وديك كوفاسيفيتش وريثا كلارك كينغ؟ لقد عثروا جميعاً، شأنّهم شأن غيرهم من القادة الذين أجرينا مقابلات شخصية معهم، على مصدر إلهامهم الذي دعاهم إلى القيادة في قصص حياتهم الشخصية. وعن طريق فهم التجارب التي شكَّلت بدايات حياتهم، استطاعوا أن يُعيدوا صياغة فهمهم لقصص حياتهم ويطوعوا قيادتهم بغية إشباع شغفهم والمضي قدماً نحو وجهتهم الحقيقية.

قد تتساءل في هذه المرحلة، أليس للجميع قصّة حياة؟ فما الذي يجعل قصص القادة مختلفة ومتميزة؟

إنّ كثيراً من أصحاب القصص المؤلمة يرون أنفسهم ضحايا، ويشعرون بأنّ العالم أساء إليهم. بل وينغمس بعضهم بشدة في السعي وراء نيل تقدير العالم واحترامه حتى أنّهم يمسون قادة غير حقيقيين، أو يفتقرون إلى القدرة على الاستبطان للربط بين تجاربهم في الحياة والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها حالياً. وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تكرارهم الأخطاء عينها التي ساقتهم إلى متاعب سابقة.

يكمن الفارق الذي يميّز القادة الحقيقيين في الطريقة التي ينظرون بها إلى قصصهم. فقصص حياتهم توفّر السياق لحياتهم، وبتلك القصص يجدون الشغف الذي يسوقهم إلى ترك بصمة في العالم. قال

الروائي جون بارث John Barth ذات مرة: «قصّة حياتك ليست هي حياتك. إنّها قصتك».
وبتعبير آخر، الطريقة التي تستوعب بها ذاتك عبر قصتك هي المهمة، لا حقائق حياتك ذاتها.
والقادة الذين تدبَّروا قصصهم يعون كيف صاغت الأحداث والتفاعلات المهمة مع الآخرين موقفهم من العالم.

وإعادة تأطير قصصنا تُمكِّننا من الإقرار بأنّنا لسنا ضحايا بالمرة، إنّما نحن أناس شكّلتهم التجارب التي تمنحنا الدافع كي نصبح قادة. وقصص حياتنا تتطور على الدوام إذ نصوغ معنى ماضينا وحاضرنا ومستقبلنا.

هل يمكنك الربط بين أحداث ماضيك ومستقبلك بحثاً عن مصدر إلهامك لتقود بأصالة؟ مَن الذين صاغوا شخصيتك؟ أو ما التجارب التي شكّلتك؟ وما هي نقاط التحول الأساسية في حياتك؟ وفي أيِّ جزء من قصّة حياتك تجد شغفك الذي يدفعك للقيادة؟

بعد أن فكرنا في الطريقة التي تمدّنا بها قصص حياتنا بأساسٍ لقيادتنا، أصبحنا متأهبين للانطلاق في رحلة إلى القيادة الحقيقية.

الرحلة إلى القيادة الحقيقية

عندما تخرجت في الكلية، كانت لديّ فكرة ساذجة مفادها أن الرحلة إلى القيادة خط مستقيم إلى القمة.
وقد تعلّمت بعد مشقة أن القيادة ليست وجهة وحيدة، إنّما ماراثون طويل يتطوّر عبر عديد من المراحل حتى تصل إلى أوجك. وأنا لست وحدي في هذا السياق. فجميع القادة الكبار الذين أجرينا معهم مقابلات لم ينته بهم الأمر إلى المكان الذي حسبوا أنّهم سينتهون إليه.



شكل 1-1 الرحلة إلى القيادة الحقيقية.

يعتقد جاك برينان Jack Brennan، الرئيس التنفيذي الأسبق لشركة فانغارد Vanguard، أن أسوأ ما يمكن أن يفعله الناس هو إدارة مسارهم المهني بخريطة مهنية، إذ يقول: «إن الساخطين الذين تعرفت إليهم، وأوّلئك الذين شهدوا إخفاقات أخلاقية أو قانونية، كانت لديهم خطة مهنية واضحة». ويوصي برنان بالتحلي بالمرونة والإقدام والمغامرة عند مواجهة الفرص غير المتوقعة، ويقول: «إذا كنت مهتماً بالتقدم الوظيفي، فسيؤول بك المآل إلى خيبة الأمل».

إنّ فكرة السلّم الوظيفي تمارس ضغوطاً مهولة على القادة تلزمهم بمواصلة الارتقاء لأعلى إلى ما لا نهاية. وبدلاً من ذلك، تفضِّل شيريل ساندبرغ Sheryl Sandberg، رئيسة العمليات السابقة في شركة فيسبوك، فكرة «قضبان التسلق» المهنية، إذ يمكنك التنقل صعوداً أو هبوطاً أو بالعرض. إنّ تطوُّرك قائداً، من منظور واقعي، هو رحلة حافلة بعديد من الأفراح والأتراح التي تحدث أثناء صعودك إلى قمة قيادتك، ومواصلتك القيادة خلال المرحلة الأخيرة (انظر شكل 1-1).

وتتَّبعُ رحلة القائد فترةً زمنيةً جديدةً من العمر غالباً ما تمتد حتى سن التسعين. فالأفراد ينتقلون عبر ثلاث فترات من القيادة تتكشف فيها ثلاثة أنواع من فرص القيادة. وستكون هناك فروق في الوتيرة التي يبحر بها القادة في هذا المسار الزمني، ولكن هناك عديد من السمات المشتركة بين تجاربهم.

المرحلة الأوّلى هي «الاستعداد للقيادة»، وفيها يتطوّر القادة بالتعلّم والدراسة، وكذلك بالتجارب الخارجة عن المنهج وعملهم في مرحلة مبكرة بوصفهم أفراداً مساهمين. أما المرحلة الثانية، «القيادة»، فتبدأ عندما يضطلع الأفراد بمزيد من مسؤوليات قيادة الآخرين، وتبلغ أوُجَّها بتجربة ذروة قيادتهم. والمرحلة الثالثة هي «الجيليّة»، وهي مرحلة من التطوّر البشري ميَّزها عالم النفس

إيريك إريكسون Erik Erikson. وتبدأ عندما يكون القادة قد أتموا أدوارهم القيادية المهنية الأساسية، وتستمر لبقية حياتهم. وفي هذه المرحلة، يبحث القادة الحقيقيون عن فرصة توسيع نطاق معارفهم وحكمتهم عبر أشخاص ومؤسسات عديدة، حتى وهم يستأنفون عملية تعلمهم الفعالة.

المرحلة الأوّلى: الاستعداد للقيادة

المرحلة الأوّلى هي الاستعداد للقيادة، وفيها تتشكّل الشخصية ويتصرف الناس بوصفهم أفراداً مساهمين أو يقودون فرقاً لأول مرة في حياتهم. إنّ قليلاً من القادة يبادرون اليوم إلى الالتزام المهني في العقد الثالث من العمر. فهم يستغلون الوقت اللاحق لدراستهم الجامعية بشكل متزايد لاكتساب خبرات عملية قيِّمَة، إذ يتنقلون بين عديد من الوظائف كل 18 إلى 24 شهراً لتنويع خبراتهم. ويميل كثير من القادة الشباب إلى الالتحاق بكليات الدراسات العليا في مجالات إدارة الأعمال أو القانون أو الدراسات الحكومية. وبلغ الأمر ببعض الذين نالوا درجة الماجستير أنّهم فضّلوا الاضطلاع بأدوار المساهمين الأفراد في ميدان الاستشارات أو التمويل قبل الالتزام تجاه شركة أو صناعة بعينها.

هناك قدر طبيعي من الانشغال بالذات في هذه المرحلة. وتستند مقاييس النجاح في فترة مراهقتك وعشريناتك أساساً إلى ما تنجزه بوصفك فرداً. وأداؤك يحدِّد الكلية التي تلتحق بها ومدى براعتك في عملك. إليكَ كيف وصفَ راندي كوميسار Randy Komisar، الذي يعمل لدى شركة كلاينر بيركنز كوفيلد آند بايرز Kleiner Perkins Caufield & Byers، الأمرَ:

نبدأ حياتنا متبعِين مساراً خطياً يعتمد فيه النجاح على أهداف واضحة. وتزداد الحياة تعقيداً عندما لا تتّضح الأهداف، ويتعيّن عليك أن تضع أهدافك الخاصة. وإذ تحتكّ بالعالم من حولك، تتعرف على ذاتك. وعليك إمَّا أن تفعل ذلك أو أن تمضي حياتك خادماً لأغراض الآخرين وتوقّعاتهم.

أقرّ كوميسار بأنّ بداية الرحلة تحديداً تكون شاقة بالنسبة للشباب. وأضاف قائلاً: «إنهم ينظرون إليّ ويقولون: «مهلاً يا رجل، كل ما أريد أن أفعله هو أن أحصل على وظيفة وأشتري بيتاً وأتزوج وأنجب أطفالاً»». ويقول كوميسار إنّه يتمنى لو كانت الحياة بسيطة هكذا. وبدلاً من ذلك، يقول لهم:

دعوني أغرس هذه البذرة، وتعهدوها بالرعاية وعودوا إليها بعد 10 سنوات، ولكن لا تغمروها بالماء. وسلوا أنفسكم السؤال التالي: «ما الذي تريدونه من حياتكم؟» أريد أن أؤهلكم إلى تلك الفترة عندما يكون هذا السؤال وثيق الصلة بكم.

ويندي كوب: التأهب في عُمر 21 سنة

حين كانت ويندي كوب Windy Kopp طالبة في جامعة برنستون، أضحت شغوفة بإحداث ثورة في تعليم المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر. ولمَّا نشأت وترعرعت في عائلة من الطبقة الوسطى في إحدى ضواحي دالاس المُترفة، فقد عاشت في مجتمع «معزول، على غير المعتاد، عن الواقع والتفاوتات في الفرص التعليمية». ولقد تأثّرت كوب في السنة الجامعية الأوّلى في برنستون بزميلتها التي كانت تنتمي إلى قلب مدينة نيويورك. ووصفت كوب زميلتها بأنّها بارعة لكن عاجزة عن مواكبة دراستها؛ لأنّ مدرستها الثانوية لم تؤهّلها لصرامة نظام جامعة برنستون. وفي نهاية المطاف، تركت زميلتها في السكن الدراسة.

وفي السنة الجامعية الأخيرة لكوب، اشتعلت بداخلها رغبة إحداث تحوُّل في النظام التعليمي، لكنّها لم تعرف كيف تبدأ مسيرتها. ونظراً إلى أنّها لم ترغب في تتبُع مسار التدريب المؤسسي التقليدي، انتابتها نوبة من الذعر الشديد. ومع استكشاف فرص التدريس، أدركت أن كثيرين غيرها أيضاً يعتقدون أن حرمان الأطفال من التعلّم المتميز مأساة قومية.

ومن ثمَّ، نظّمت كوب مؤتمراً للطلاب وقادة الأعمال لدراسة سبل تحسين تعليم المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر. وخلال المؤتمر، خطرت لها فكرة: «لِمَ لا تملك هذه الدولة هيئة وطنية للمدرسين تتألّف من خريجي كليات جُدد يلتزمون لعامين بالتدريس في المدارس الحكومية؟» وألهمها سؤالها البليغ تأسيس منظمة «تيتش فور أميركا» Teach For America، التي تُعدُّ أنجح برنامج للتعليم الثانوي خلال الخمسة والعشرين عاماً السابقة.

لم تكن رحلة كوب سهلة. فمنظمة «تيتش فور أميركا» افتقرت إلى الخبرة الإدارية والتمويل الدائم، ومن ثمَّ كانت تعاني من نقص دائم في السيولة النقدية، وراحت تنتقل من أزمة إلى أخرى.

وطفقت كوب تشُن حملات مراراً وتكراراً لجمع التبرعات، وتعيد هيكلة الميزانيات والتمويل لتغطية جوانب العجز. وبعد أن عملت 100 ساعة أسبوعياً لخمس سنوات لبناء منظمتها حتى أمست تستوعب 500 مُعلم جديد سنوياً، شعرت كوب بأنّها منهكة بسبب الضغوط المالية لجمع التبرعات للحفاظ على منظمتها.

وعندما قرَّر كثير من الممولين الأوائل إيقاف تمويلهم للمنظمة، خلقت الخسائر عجزاً تراكمياً بلغ 2.5 مليون دولار. ونَصَّ نقدٌ لاذع للمنظمة نُشر في دوريةٍ نافذةٍ للمعلمين على الآتي: «منظمة تيتش فور أميركا شكل من أشكال السياسة العقيمة والتعليم الفاسد. إنّها تضر بالمُنتدبين إليها وبالمدارس وبالأطفال». استدعت كوب الذكريات وهي تتفكّر في المقالة قائلة: «كانت صفعة على الوجه. وقد فسرتُها على أنّها هجوم شخصي أكثر من كونها تحليلاً أكاديمياً لجهودنا». وعندما رحل بعض أفراد فريقها الأصلي عن المنظمة، فكرت كوب في إغلاق مشروعها. وقالت تعليقاً على ذلك: «على الرغم من ذلك، جعلني شغفي بقضيتنا وخوفي من أن نخيب آمال الأطفال أصمدُ وأثابرُ وأستكملُ المسيرة».

إنّ تجربة كوب في هذه السن الصغيرة هي جوهر القيادة الحقيقية: جِد شيئاً أنت شغوف به، وألهِم الآخرين الانضمامَ إليه. لقد سرّعت أزمة منظمة «تيتش فور أميركا» تطورها باعتبارها قائدةً. وبعد 20 عاماً من تأسيس المنظمة، أثمرت جهود كوب الدؤوبة وقيادتها الشغوفة. واليوم، يستوعب البرنامج 11 ألف عضو يُدرِّسون لما يربو على 750 ألف طالب.

إيان تشان: إحداث ثورة علمية

إيان تشان Ian Chan قائد شابٌّ آخر اكتشف شغفه بالقيادة في سن صغيرة. ولمّا دنا تخرجه في الجامعة، كان يعلم أنّه يبحث، على حدِّ قوله، عن «فرصة تجعلني أتحرّق للخروج من الفراش كل يوم والذهاب إلى العمل». وبعد تجارب غير مُلهمة في الأعمال المصرفية الاستثمارية والأسهم الخاصة، ركّز هو وأخوه الأصغر على ثورة الجينوم البشري.

وأسَّس الأخوان تشان شركة يو إس جينومكس U.S. Genomics لإحداث ثورة في الطب بتقديم خدمات علم الجينوم التخصصية على نطاق واسع. واستقطبا مُستشارين بارزين أمثال كريغ فينتر Craig Venter، أوّل مَن وضع خريطة الجينوم البشري، والخبير التقني الشهير بوب لانغر Bob Langer. واستهلّا شركتهما بقرض ببطاقة ائتمانية قيمته 100 ألف دولار، وجمعا بعد ذلك 52 مليون دولار من أصحاب رؤوس الأموال، وانضم كثير من هؤلاء المساهمين إلى مجلس إدارة الشركة إذ تنازل الأخوان تشان عن أكثر من نصف حصتهما.

على مدار السنوات الخمس اللاحقة، لفتت أعمال الشركة أنظار المجتمع العلمي وعالم رؤوس الأموال إذ أمست رائدة في هذا المجال. وعندما حقّقت الشركة أداءً استثنائياً في ديسمبر 2001، هلَّل مجلس الإدارة لهما وأثنى عليهما. وعلى الرغم من ذلك، لحظة أن بدت الإمكانات الكاملة لشركة يو إس جينومكس جليّة لأصحاب رؤوس الأموال، قرروا أنّهم بحاجة إلى مسؤول تنفيذي أكثر خبرة لقيادتها. وبعدها بأربعة أشهر، صُدِمَ تشان عندما أخبره مجلس إدارة الشركة أنّهم سيُحلّون محلّه رئيساً تنفيذياً آخر. قال تشان: «حتى يومنا هذا، ليست لدي أدنى فكرة لماذا حدث ذلك على الرغم من أن الأمور كانت تسير على خير ما يرام».

وأضاف قائلاً:

لقد أفنيت نفسي روحاً وجسداً في الشركة لعدّة سنوات، وفجأةً ضاع كل شيء. كان من المفجع أن يُسلب مني شيءٌ صنعته وآمنت به إيماناً راسخاً هكذا. ما زال لديَّ بعض الأسهم في الشركة، لكنني لم أعد جزءاً من المشروع الذي أؤمن برسالته. أردت أن أواصل القتال، لكنني شعرت بقلة الحيلة.

عندما أستعيد الأحداث، أجدها تجربة ثرية أستطيع أن أبني عليها رحلتي المقبلة. لقد عكفت على العمل بلا توقف لساعات وأرهقت جدًّا. ولم تكن لديَّ حياة شخصية، وكنت بحاجة إلى تحقيق المزيد من التوازن. ولكي أعيد ترتيب أوراقي، أمضيتُ عامين في الدراسة للحصول على ماجستير إدارة الأعمال. ومنحتني تلك الفترة وقتاً للبحث عن الذات وتأمل الفرص السانحة للتفاعل مع بعض أبرز قادة الأعمال في العالم أجمع.

وأدركت أنّني ما زلت موفور الحظ إذ أتمتّع بكامل صحتي وعائلتي وميزة العيش في بلد حر. ولا ينبغي التسليم بهذه الأشياء. ما زال قلبي يروم ريادة الأعمال والتقنية الحيوية لأنّه ما زال هناك الكثير من الأمراض التي لا علاج لها وتتيح فرصاً لإحداث أثر واسع النطاق.

لقد كان تشان ضحية نجاحه الشخصي. ولكن، على الرغم من آلامه وحزنه، فقد مرّ بتجربة لا تُقدّر بثمن شكّلت جزءاً من رحلته نحو القيادة. والتأم شمله بشقيقه يوجين مجدداً عام 2007 ليؤسِّسا معاً شركة أبرو Abpro، التي ينصب تركيزها على إنتاج البروتينات التي تُستخدم في علوم الحياة. وجمعا رأس مال أوَّليًّا قيمته 1.5 مليون دولار، لكنهما احتفظا بحصة تزيد نسبتها على 50% لتفادي تكرار تجربتهما مع شركة يو إس جينومكس.

وقال تشان إنّه تعلمَّ من هذه التجارب «أهمية السعي لتحقيق شغفك بغية إنجاز طفرات علمية»، لكن أيضاً شريطة «ألّا تتخلى عن دفة القيادة للدخلاء».

مما يدعو إلى الأسف أن الخوف من الإخفاق يمنع كثيراً من القادة الشباب من اغتنام الفرص، كما حدث مع كوب وتشان. ولقد طرحت آن فودج وجهة نظر لا تُقدّر بثمن إذ قالت: «النضال والتجارب الشاقة تشكِّل شخصيتك في نهاية المطاف».

لا تقلق بشأن التحديات، إنّما احتويها، وخُض غمارها حتى لو تسببت لك في آلام. قل لنفسك إنّ هناك درساً ستتعلّمه من هذه التجربة. قد لا تستوعبه بالكامل الآن، لكنك ستدركه لاحقاً. هذا كله جزء من الحياة، والحياة عملية تعلّم. وكل تجربة تنطوي على تحدٍّ تطوِّر لبَّ قوتك الداخلية، مما يساعدك على التغلب على تلك الفترَات العاصفة. ما من شيء يستحق الإنجاز في الحياة سيكون سهلاً.

المرحلة الثانية: القيادة

تبدأ المرحلة الثانية من مراحل رحلة القيادة بتراكم سريع لتجارب القيادة. بينما تضطلع بمسؤوليات أكبر، من الأرجح أن تواجه عثرات ونكسات شخصية ومهنية تختبر معدنك. وهذه الفترات ستُحدث

تحولاً في فهمك لماهية القيادة، ويمكن أن تَعجِّل تطورك جدًّا. وفي المعتاد، ستَقضي بك مهامك القيادية المتعاقبة إلى ذروة تجاربك القيادية.

وفي المرحلة الثانية، يواجه كثير من القادة تجارب في العمل تختبر إلى حدٍ كبير إحساسهم بذواتهم أو قيمهم أو فرضياتهم المتعلِّقة بمسيرتهم المهنية. وأسَمِّي هذه التجارب «الاصطدام بالجدار»؛ لأنّها تشبه سيارة سباق سريعة تصطدم بجدار المسار، وهي التجربة التي يعيشها السواد الأعظم من القادة مرة واحدة على الأقل في حياتهم المهنية.

جيف إِميلت: الاصطدام بالجدار

كان جيف إميلت Jeff Immelt، الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك، نجماً ساطعاً في منتصف العقد الرابعِ من عمره عندما اصطدم بأصعب تحدياته.

فعندما طُلب منه العودة إلى قسم اللدائن في شركة جنرال إلكتريك رئيساً للمبيعات العالمية والتسويق، كانت لديه تحفظات بخصوص قبول هذه النقلة لأنّها لم تكن ترقية. وقال له جاك ويلش، الرئيس التنفيذي الحالي: «أعلم أن هذا ليس ما تود فعله، لكن هذا وقتٌ تقدِّم فيه خدماتك للشركة».

بعد أن واجه قسم اللدائن منافسة ضارية، أبرم عديداً من العقود الطويلة الأجل الثابتة السعر مع عملاء بارزين، بما في ذلك شركات تصنيع السيارات الأمريكية. وعندما تفاقم التضخّم، وتصاعدت تكاليف القسم، أخفقت عملية إميلت في تحقيق أرباحها المُستهدفة بفارق 30 مليون دولار، أي بنسبة 30% من ميزانيته، ولم يتردّد ويلش في الاتصال به وإمطاره بوابلٍ من الأسئلة، وحاول إميلت أن يرفع الأسعار، لكن التقدم كان وئيداً، وأثّرت جهوده سلباً على علاقة جنرال إلكتريك بشركة جنرال موتورز. وزاد الوضع الضغوطَ على إميلت لتحقيق النتائج المرجوة، واقتضى الأمر أن يسوِّي ويلش المشكلات مباشرةً مع روجر سميث Roger Smith، الرئيس التنفيذي لشركة جنرال موتورز.

كانت تلك السنة عصيبة بالنسبة لإميلت. ولمَّا عاد بالذاكرة إلى تلك التجربة، قال: «ما من أحد يود أن يكون إلى جوار شخص يعيش فترة عصيبة. وفي فترات كهذه، عليك أن تكون قادراً على الاستفادة من مَعينك الداخلي. والقيادة واحدة من تلك الرحلات العظيمة التي تنطلق فيها قاصداً روحك». لقد خسر إميلت الإقرار الخارجي الذي ينبع من النجاح أثناء إنجاز المهمة، لكنه أبدى خصلتَين داخليتَين - ألا وهما الصلابة والمرونة - ضروريتين للقيادة في الأوقات العصيبة.

وقد كان بحاجة إلى هاتَين الخصلتَين حين واجه تحديات أكبر خلفاً لويلش. فقد وقعت هجمات الحادي عشر من سبتمبر عام 2001 خلال الأسبوع الأوّل لإميلت رئيساً تنفيذيًّا، مما أثَّر سلباً على عديد من أعمال شركة جنرال إلكتريك، بما في ذلك المحركات النفاثة والتأمين والخدمات المالية.

وخلال الانهيار المالي عام 2008، أمست الميزانية العمومية لشركة جنرال إلكتريك مضطربة جدًّا حتى أن إِميلت اتصل هاتفياً بالرئيس جورج دبليو بوش ليطلب منه دعماً مالياً.

وبعد تلك الفترة بعقد كامل، أعاد إِميلت ابتكار شركة جنرال إلكتريك مع تركيز واضح حول ابتكار المنتجات في مجالات الرعاية الصحية والطاقة والنقل والمواصلات. وفي تلك القطاعات، يبني إميلت على مَواطن القوى التصنيعية والخدمية التقليدية لتشمل حلول البيانات الكبيرة والتحليلات المُتقدمة. وهو يعيد تشكيل الشركة بقدرٍ أكبر بتفكيك شركات كبرى مثل إنّ بي سي العالمية NBC Universal وأجزاء من قسم الخدماتً المالية GE Capital التابع لشركة جنرال إلكتريك لا تتماشى مع إستراتيجيته.

هانك بولسون: حياة خدمية في جميع القطاعات

أسهم هانك بولسون Hank Paulson في القطاعات الخاص والعام والخيريّ بحماس وإصرار. وقد عرفته منذ أن عمل مساعداً لمساعد وزير الدفاع (بصفته مراقباً عاماً)، وكان يجلس أمام المكتب المعدني ذاته الذي جلست أنا عليه منذ عامين. وبعد عامين، انضم إلى موظفي البيت الأبيض في عهد الرئيس ريتشارد نيكسون مساعداً لجون إرليتشمان John Ehrlichman. وفي عام 1974، انضم إلى مؤسسة غولدمان ساكس Goldman Sachs في مكتبها الكائن في ولاية شيكاغو، إذ أدار أخيراً أعمالها المصرفية قبل أن يتولّى منصب مدير العمليات في عام 1994. وفي عام 1998، تقلّد منصب الرئيس التنفيذي وقاد الاكتتاب العام الأوّل للشركة في العام التالي.

كان بولسون في منتصف فترة ناجحة جدًّا في مؤسسة غولدمان ساكس عندما طلب منه الرئيس جورج دبليو بوش أن يتولّى وزارة الخزانة. في البداية، رفض بولسون المنصب، إذ فضَّل عليه مواصلة إدارة غولدمان، لكن جوش بولتون Josh Bolton، رئيس موظفي بوش، ألحَّ عليه وأصر على استقطابه. ولمَّا كان بولسون حائراً وممزقاً بين الخيارَين، فقد التمس استشارة ستيف فريدمان Steve Friedman، الرئيس التنفيذي المساعد لغولدمان ساكس. فما كان من فريدمان إلا أن سأله ببساطة: إذا رفضت فرصة خدمة بلدك هذه، فهل ستندم عليها في المستقبل يا هانك؟» أدرك بولسون كم كان ملتزماً بحق بالخدمة العامة، وقرر أن يقبل المنصب.

وكان خيراً لبلدِ بولسون أنّه قبِل هذا المنصب. فعندما ضربت الأزمة المالية البلد، تولّى بولسون زمام الأمور بقوة، فتعاطى بنجاح مع إفلاس بنك ليمان براذرز Lehman Brothers، وأمَّم الرابطة الفدرالية الوطنية للرهن العقاري، المعروفة باسم Fannie Mae، وشركة فريدي ماك Freddie Mac والمجموعة العالمية الأمريكية AIG، وأنقذ سيتي بنك Citibank من الإفلاس، وعثر على مُلّاك جُدد لشركة ميريل لينش Merrill Lynch وبنك بير ستيرنز Bear Stearns وشركة واتشوفيا Watchovia وبنك واشنطن ميوتشوال Washington Mutual ووحدة الرهن العقاري، المعروفة باسم كانتري وايد فاينانشال Countrywide Financial. وطيلة الأزمة، اتّحد

بولسون مع بِن برنانكي Ben Bernanke، رئيس مجلس الاحتياطي الفدرالي، بغية إعادة فتح الأسواق الائتمانية وتمويل البنوك القوية ببرنامج إغاثة الأصول المُتعثرة.

كانت هذه فترة عصيبة بالنسبة لبولسون. وإذ كان قائداً مسؤولاً إلى أبعد الحدود، فقد تنبّأ بمخاطر انهيار مالي على غرار ما حدث عام 1929، وعزم على أن يبذل قصارى جهده لتفادي تلك الكارثة. إنّ بولسون عالِم جليل تقي لا يحتسي الخمر ولا يدخن، وكان ضمن نسور الكشافة الأمريكية. وفي كلية دارتموث، انتسب إلى جمعية فاي بيتا كابا Phi Beta Kappa، ولعب في مركز هجومي ضمن فريق كرة القدم التابع للكلية، وفاز بجائزتَي All-Ivy وAll-East وورد اسمه ضمن لائحة شرف فريق أولْ-أميركان All-American. وكان معروفاً أيام الجامعة باسم «المطرقة». أمَّا على المستوى الشخصي، فإنّه إنسان مناضل وصريح ومهيب جسمانياً. ومع ذلك، ففي كتابه المعنون «على الحافة» (On the Brink)، ذكر أربع مرات اضطر فيها إلى الاستئذان بالانصراف أثناء خطابات يلقيها على الناس أو اجتماعات بالغة الأهمية لدخول الحمّام؛ لأنّه كان يعاني من الغثيان الناجم عن التوتر.

أجرى بولسون طيلة الأزمة المالية مئات المكالمات الهاتفية، محاولاً أن يستوعب ما يجري، ومتفاوضاً بشأن الحلول مع قادة القطاع الخاص، ومشجِّعا القادة السياسيين على التزام الهدوء في خضم الحملة الرئاسية. وأخبرني أن الرئيس بوش دعمه دعماً كاملاً فيما يتعلّق بأخذ إجراءات صارمة عادةً ما كان بوش يعارضها، وأن يجري مكالمات منتظمة مع باراك أوباما الذي كان عضواً في مجلس الشيوخ آنذاك.

وقد تمكّن منه اليأس عندما حاول إقناع الكونغرس الأمريكي بالموافقة على التصريح ببرنامج إغاثة الأصول المُتعثرة البالغة قيمته 700 مليار دولار؛ لأنّ الديمقراطيين والجمهوريين سيَّسوا التشريع الخاص به. ووصف بولسون الاجتماع الفوضوي الذي دعا إليه الرئيس بوش في الخامس والعشرين من سبتمبر عام 2008 مع عضوَي مجلس الشيوخ أوباما وجون ماكين وقادة الكونغرس الأمريكي بالكلمات التالية:

أمسى الاجتماع سخيفاً جدًّا. لم أرَ في حياتي كلها حدثاً كهذا في عالم السياسة أو الأعمال، أو حتى في الأيام التي انتسبت فيها إلى الجمعية. وأخيراً، قال الرئيس: «من الواضح أنّني فقدت السيطرة على هذا الاجتماع. انتهى الاجتماع». شعرتُ بالذعر وخيبة الأمر، فخاطبت الديمقراطيين الذين تجمّعوا في قاعة روزفلت وحثثتهم على أن يلزموا الاعتدال. وصاحوا فيّ لأخرج. ولم أدرِ ما العمل. وفي محاولةٍ مني لإضفاء طابع الهزل على الموقف العصيب، اتجهت نحو بيلوسي (نانسي بيلوسي، المتحدثة باسم مجلس النواب) وجثوتُ على ركبتَيَّ متضرعاً: «لا تفسدي الأمر».

وفي النهاية، نجح بولسون في نيل الموافقة على قانون «برنامج إغاثة الأصول المُتعثرة» المثير للجدل، الذي أدّى دوراً بالغ الأهمية في تجنيب الأمة كساداً كبيراً آخَر.

وعلى الرغم من النقد الذي انهال على المؤسسات المالية وشركات السيارات بسبب «كفالتها مالياً لإنقاذها من الإفلاس»، فقد سددت في نهاية المطاف الاستثمارات التي ضُخّت فيها مضافاً إليها العائد على الاستثمار، مما مكَّن وزارة الخزانة من تحقيق أرباح من استثماراتها في تلك المؤسسات.

عندما أنهى بولسون فترة خدمته في الحكومة في أوائل عام 2009، كان بوسعه أن يتقاعد، لكن ذلك يتعارض مع طبيعته. وبعد أن كتب مذكراته، أسَّس معهد بولسون في جامعة شيكاغو بتمويل شخصي منه بغية تعزيز العلاقات بين الولايات المتحدة والصين. ويقدم لنا كتابه الجديد «التعامل مع الصين» (Dealing with China) رؤى ثاقبة فريدة حول العلاقات الأمريكية الصينية. ولمَّا كان بولسون عاشقاً للطيور، فقد واصل دعمه لمنظمة الحفاظ على الطبيعة Nature Conservatory، التي رأسها عام 2004 عندما تعرضت لأزمة جسيمة.

قليل من القادة يمكن أن يتحلّوا بإصرار بولسون وشجاعته على اتّخاذ مثل هذه الإجراءات الجريئة وهو يعلم أنّه سيكون في مرمى الانتقادات اللاذعة. وسينسب له التاريخ الفضل في إنقاذ النظام المالي الأمريكي برمته.

المرحلة الثالثة: الجيليّة

قد تكون المرحلة الأخيرة لرحلة القائد الأكثر مُجازاةً على الإطلاق. إنّ كثيراً من القادة في أيامنا هذه يتخلون عن فكرة التقاعد التقليدية بهدف مشاركة قيادتهم وحكمتهم مع عديد من المؤسسات. وهم يعملون ضمن مجالس إدارة المؤسسات الربحية وغير الربحية أو يوجِّهون صغار القادة، أو يزاولون التعليم أو يصبحون مُدربين للقادة. وكثير من هؤلاء القادة يمارس العمل في القطاعات الثلاثة كلها: قطاع المؤسسات الربحية وقطاع المؤسسات غير الربحية وقطاع الخدمات العامة.

وقد وصف وارِن بينس Warren Bennis في كتابه «المهووسون وغريبو الأطوار» (Geeks and Geezers) فلسفته المتعلّقة بالمرحلة الثالثة للقيادة بالمصطلح المغمور «استدامة المرحلة اليرقيّة» neoteny، ويعني «الاحتفاظ بكل الخصال الرائعة التي ترتبط لدينا بمرحلة الشباب؛ مثل الفضول والعبث والحماس والجسارة والدفء والطاقة».

إنّ كبار السن الذين لا يُقيّدهم زمان ولا عُمر ويتمتّعون بخصلة استدامة المرحلة اليرقية منفتحون ومستعدون للمجازفة ويتحلون بالشجاعة والإقبال على المعرفة ويتحمّسون لكل يوم جديد تطلع فيه الشمس. واستدامة المرحلة اليرقية تحافظ للأكبر عُمراً على تركيزهم على كل الأشياء المذهلة التي لم تُكتشف بعد ويخبئها لهم المستقبل، بدلاً من الانكباب على إخفاقات الماضي. وهذه المرحلة مجاز لكل عطايا الشباب التي لا يخسرها الأوفر حظاً مِنّا.

هذه فلسفة جديرة بالنظر والتفكير طيلة حياتنا، ولا سيَّما في الثلث الأخير من حياتنا. لنُلقِ نظرة على الطريقة التي يستغل بها بعض القادة المرحلة الثالثة من رحلات قيادتهم.

إرسكين بولز: الربط بين قطاع الخدمة العامة والقطاع الخاص

قليل من القادة تحركوا بسلاسةٍ من مجال المؤسسات الربحية إلى المجالَين السياسي والتعليمي كما فعل إرسكين بولز Erskine Bowles. ففي بداية مشواره المهني، أسَّس بولز واحداً من أوائل البنوك الاستثمارية التي تخدم الأسواق الوسيطة، وبيع مقابل 300 مليون دولار. وبعد ذلك، عمل رئيساً لموظفي البيت الأبيض إبان رئاسة الرئيس كلينتون، إذ قاد مفاوضات وضع أوّل ميزانية فدرالية متوازنة منذ 40 عاماً. وبعدها أمسى رئيساً لنظام جامعة نورث كارولاينا القائم على 16 مؤسسة.

وطيلة مشواره المهني المتشعب، ضرب بولز مثلاً لخصال القيادة الخالصة. وصرّح قائلاً: «أنا لست حالماً، إنّما همّي كله المؤسسة والنظام والركيزة والجدول الزمني». ويستغل بولز نقاط قوته لخلق مستويات عالية من مشاركة الموظفين، إذ يضع توقّعات عالية ويبني فِرق العمل ويضمن تحقيق النتائج المنشودة.

وفي السنوات الخمس الأخيرة، سطع نجم بولز صوتاً قومياً رائداً ينادي بالإصلاح المالي بصفته رئيساً مشاركاً للجنة الوطنية للمسؤولية المالية والإصلاح للرئيس أوباما بالتعاون مع عضو مجلس الشيوخ ألان سيمبسون Alan Simpson. وعمل بولز عن كثب مع الديمقراطيين، بمن فيهم الرئيس أوباما، ومع الجمهوريين بغية الوصول إلى إجماع حول التعديلات المالية. وفي تلك الأثناء، عمل ضمن مجالس إدارة مؤسسات بالغة الأهمية، مثل شركة فيسبوك وشركة مورغان ستانلي وشركة سكك حديد نورفولك الجنوبية Norfolk Southern وشركة بيلك Belk، مما عزز قدرته على التأثير في القضايا العامة. وقال تعليقاً على ذلك: «في سن التاسعة والستين، أودُّ أن يبقى لي دور فيما يجري حولي من أحداث في عالم الاقتصاد، وأودُّ أن أواصل التعلّم».

مايكل بلومبرغ: مغرداً خارج السرب

مايكل بلومبرغ Michael Bloomberg قائد لطالما غرَّد خارج السرب. فعندما تعرفتُ عليه في كلية إدارة الأعمال، كان بارعاً جدًّا حتى أنّه لم يكن بحاجة إلى دراسة الحالات شأن بقيتنا.

ويقص علينا قصّة استدعائه أثناء الدراسة عندما لم يجشّم نفسه حتى عناء إلقاء نظرة على الحالة.

استَدعيت بسبب إخفاقي في التحضير، واقترحت على الأستاذ أنّه ينبغي أولاً أن يحصل على آراء عديد من الطلاب، وبعدها سأقدم موجزاً وأستخلص النتائج. وبذلك، صرف الأستاذ الحضور جميعاً وأخبرنا أن نرجع مُستعدين في اليوم التالي. وعندما استدعاني في اليوم التالي، اقترحت عليه حلاً جذرياً رفضه هو وبقية الطلاب جميعاً. وبعد سنوات، نفذت الشركة موضوع دراسة الحالة مقترحي بالضبط وحقّقت نجاحاً باهراً.

بعد أن تخرَّج بلومبرغ، التحق بالعمل في بنك سالومون براذرز Salomon Brothers. وكان نجماً صاعداً ورئيساً لوحدة التجارة في الأسهم في أنجح شركات شارع المال بعدها بخمسة عشر عاماً. وعندما اندمج بنك سالومون مع شركة فيبرو Phibro، قِيدَ بلومبرغ إلى مكتب رئيس مجلس الإدارة جون غوتفرويند John Gutfreund وفُصل من العمل على حين غرة. لقد فُوجئ بالقرار وجُرح جرحاً غائراً. يستدعي بلومبرغ الذكريات قائلاً: «ها أنا ذا في التاسعة والثلاثين من العمر، مطرود من الوظيفة الوحيدة بدوام كامل التي أعرفها ومن الحياة الحافلة بالضغوط التي كنت أعشقها. هل كنت حزيناً؟ نعم بالطبع، ولكن كالمعتاد كنت مُعتداً بنفسي أكثر من رغبتي في أن أظهر حزني».

وما زال طرْده يعطيه سبباً ليثبت جدارته بعد مرور 30 عاماً. فقد قرر أنّه لا يود أن يعمل لصالح أيِّ شخص، فاستغل 4 ملايين دولار من الملايين العشرة التي حصل عليها بعد إنهاء خدمته ليؤسس شركة أطلق عليها اسم «بلومبرغ». وهناك أنشأ منصة بلومبرغ التي ما برحت الأداة الأوسع انتشاراً في القطاع المالي.

عندما كنّا في الجامعة، كنت أعتقد أنّه أكثر زملائي بُعْداً عن الخوض في ميدان السياسة. كم كنت مُخطئاً في اعتقادي هذا! ففي عام 2001، انتُخبَ عُمدةً لنيويورك، وأمسى أنجح عمدة للمدينة الكبيرة في الدولة كلها. ولمّا كان صريحاً وعملياً ولا يهاب المواجهة قط، فقد اضطلع بقضايا صعبة وتعامل مع كيانات قوية مثل اتحادات المعلمين والاتحاد القومي للأسلحة. وخلال فترة عمله، ارتقى بتعليم المراحل التعليمية من رياض الأطفال إلى الصف الثاني عشر، وقلّص معدلات السمنة وأحكم سيطرته على الأسلحة. وبعد أن أمسى الآن مُستقلاً بعد أن تنقّل بين الحزبَين الأساسيَّين مرتين، يعتقد كثيرون أنّه سيكون مرشّحا ممتازاً للرئاسة. ويقول بلومبرغ إنّه ليس بوسعه الفوز مُستقلاً، مُتندراً بأنّه أقصر قامةً من أن يصبح رئيساً.

بعد أن أتمَّ بلومبرغ الولاية الثالثة حاكماً، أراد أن يركّز على العمل الخيري ويدير مؤسسته الخاصة، وفي تلك الأثناء تبرع بثروته البالغة 38 مليار دولار بالكامل. وفي غضون أشهر، ساقه شغفه بأعماله مجدَّداً إلى تقلّد منصب الرئيس التنفيذي للشركة التي أسَّسها. ولمَّا كان بلومبرغ رائد أعمال بالفطرة، مثل هوارد شولتز، فقد أدرك النداء الذي صدع بداخله ودعاه إلى مواصلة بناء شركته الناجحة نجاحاً منقطع النظير.

وقد أخبرني مؤخراً أنّه سيواصل التركيز على قضايا القطاع العام البارزة، مثل السمنة والإقلاع عن التدخين، والسيطرة على الأسلحة النارية، وريادة الأعمال والبيئة. وأضاف قائلاً: «ما الذي يمكن أن أخسره في هذه المرحلة؟ إنّني بحاجة لأنّ أبذل كل ما في وسعي. فأفضل تخطيط مالي ينتهي بشيك يُصرف إلى الحانوتي». في المرحلة الثالثة لبلومبرغ، نراه يمزج ما بين شغفه بالأعمال الخيرية والسياسة العامة والأعمال ليصنع فارقاً كبيراً في العالم.

استكشاف القيادة بعد المرحلة الثانية

في مرحلة مبكرة من حياتي، تبنّيت فلسفة إعلان جعة قديمة تُعرف باسم «شِلتز» Schlitz نصُّه كالتالي: «إنك تحيا مرة واحدة فقط، وعليك أن تتمسّك بالحياة بكل ما تملك من قوة». وكان هدفي أن أقود مؤسسة كبرى تزاول أعمالاً بالغة الأهمية، وأن أسلمها إلى خلَفي، ثم أنتقل إلى فرصٍ جديدة وهادفة بالقدر ذاته.

وعندما رُشحت رئيساً تنفيذياً لشركة ميدترونيك Medtronic عام 1991، قلت لمجلس الإدارة إنّني لا ينبغي لي أن أخدم في هذا المنصب أكثر من 10 سنوات لأنّ هذا وقت كافٍ لإنجاز أهداف المؤسسة وتدريب خلفٍ مؤهل تأهيلاً وافياً، تبيَّن أنّه آرت كولينز Art Collins. وفي نهاية فترة خدمتي، كنت قد بلغت الثامنة والخمسين من العمر، وافتقرت إلى رؤية واضحة لما هو آتٍ في المستقبل. وأمضيت ستة أشهر في استكشاف فرص واسعة النطاق في الحكومة وفي مجالات التعليم والرعاية الصحية والعلاقات الدولية. وكان كل مجال منها مثيراً، لكن أيًّا منها لم يبدُ مناسباً لي.

وفي تلك الأثناء، بقيت نشطاً في مجتمع الأعمال، إذ كنتُ عضواً في مجالس إدارة مؤسسات غولدمان ساكس ونوفارتس Novartis وتارغت Target، ولاحقاً مجلسي إدارة إكسون موبيل ومايو كلينيك. وكانت معاينة هذه المؤسسات من وجهة نظر مجلس الإدارة بمنزلة تلقين رائع لي فيما يتعلّق بالتحديات التي يتصدى لها القادة في صناعات حيوية مثل الخدمات المالية والرعاية الصحية والطاقة والتجزئة.

وفي عام 2002، انتقلت أنا وبِيني إلى سويسرا لقضاء «إجازة عمل»، إذ كانت لديَّ مواعيد لتعليم القيادة في مؤسَّستَين سويسريتَين بارزتَين. وكانت نقلة كبيرة أن أتحول من قيادة مؤسسة يعمل بها 26 ألف موظفٍ إلى الإستقلال التام، إذ عكفت على وضع مساقاتي الدراسية الخاصة وتطوير المقررات وتعلُّم كيف أعلِّم الآخرين، بل والتمست مساعدة طلابي على إنشاء مخططات على برنامج باوربوينت.

أذكرُ أوّل يوم لي في الصف كأنّني أراه، عندما درَّستُ تسعين طالباً من طلبة ماجستير إدارة الأعمال من 35 دولة. لقد خالجني شعور مرعب إذ وقفت أمام هؤلاء الطلاب الأذكياء كثيري الأسئلة. كان الحديث عن شركة ميدترونيك سهلاً، لكن قيادة نقاش حالةٍ عن شركة إنتل شارك فيه الطلاب التسعون كان تحدياً جسيماً. وقد اكتشفت أنّني أحب التدريس وأستمتع بتقديم استشاراتي

للطلاب. وعندما عُدت من رحلتي إلى سويسرا، اضطلعت بمهمة لمدة أربعة أشهر في كلية ييل للإدارة، ثم انضممت إلى هيئة تدريس كلية هارفارد لإدارة الأعمال أستاذاً للإدارة. وفي هارفارد، درَّست القيادة ومساءلة الشركات، وبعدها أنشأت مساقاً دراسياً اختيارياً باسم «تطوير مهارات القيادة الحقيقية» استناداً إلى الأفكار التي كتبتها في كتاب «الوجهة الحقيقية».

عندما تحللتُ من الضغوط المستمرة لإدارة مؤسسة كبرى، سنحت لي الفرصة أن استكشف بإبداع كيفية صنع جيل جديد من القادة الحقيقيين. في شركة ميدترونيك، غالباً ما كنت أحضر 15 اجتماعاً يومياً لا فارقَ زمني بينها. بينما انتقلت إلى المرحلة الثالثة، أفسحت المجال للتفكير بعمقٍ. ومن بين ثمار تلك الفسحة كتابي الأوّل «القيادة الحقيقية». وبواسطة هذا الكتاب، اكتشفت الكتابة بوصفها وسيلة لشحذ أفكاري ومشاركتها مع الآخرين. ومنذ ذلك الحين، ألَّفتُ خمسة كتب أخرى، بما فيها هذا الكتاب الذي بين يدي القارئ. وكانت الاثنتا عشرة سنة التي أمضيتها في كلية هارفارد لإدارة الأعمال أكثر سنين حياتي إبداعاً، إذ حفلت بفرص دمج جميع اهتماماتي.

وبصفتي شخصاً قاد عديداً من المؤسسات، من قبيل المفارقة أنّني لم أتولَّ قيادة أيِّ شيء خلال العقد الماضي. وبدلاً من ذلك، اكتشفت هدفاً جديداً لقيادتي؛ ألا وهو إعداد قادة حقيقيين يتبعون وجهتهم الحقيقية ويكرسون حياتهم لترك أثر إيجابي في المجتمع.

وخلال العامَين المنصرمَين، ركزتُ جلَّ اهتمامي على إعداد قادة عالميين، وهو الموضوع الذي يُعدُّ نقطة محورية للفصل الثاني عشر.

بغض النظر عن موقعك في رحلتك حالياً - سواء أكنت بدأت تواً أو تبحث عن تحدٍّ جديد أو على وشك أن تصل إلى قمة مؤسستك - فإنّ كل تجربة قيادية ستُمكِّنك من النمو واكتشاف قيادتك الحقيقية. كما قال كيفن شارر، رئيس مجلس إدارة شركة أمجين: «أنت مجموعُ جميع تجاربك المتنوعة». وفور أن تختتم جزءاً من رحلتك، ستظهر لك فرصة أخرى، فتأخذ ما تعلّمته من خبراتك السابقة وتطبقه على مواقفك الجديدة. وإذا تقبّلت قصّة حياتك وتعلّمت من الدروس المُستفادة منها، فلن تنتهي قصّة قيادتك أبداً.

تمرين: قصّة حياتك ورحلتك
إلى القيادة الحقيقية

بعد مطالعة الفصل الأوّل، من الأهمية بمكان أن تفحص قصّة حياتك والفرص القيادية فيها حتى هذه المرحلة.

١. بالنظر إلى أنماط مُستقاة من قصّة حياتك المبكرة، أيُّ الأشخاص والأحداث والتجارب تركت الأثر الأكبر عليك وعلى حياتك؟

٢. في أيِّ التجارب وجدت أكبر قدرٍ من الإلهام والشغف لقيادتك؟

٣. هل تقيدك الإخفاقات والإحباطات التي شهدتها في وقت أسبق في حياتك، أو حتى تقيدك اليوم؟ أم أنّك استطعت إعادة وضعها في قالب آخر بوصفها تجارب تعليمية؟

٤. هل تعتقد أنّك بحاجة إلى إجراء تعديلات على تطورك الشخصي والقيادي نتيجة لذلك؟ وإن صحَّ ذلك، فما هي تلك التعديلات؟

الفصل الثاني
ضلالك الطريق

«المال مغرٍ جدًّا ... ومهما أقنعتَ نفسك بأنّك لن تقع فريسة له، ستقع فريسة له لا محالة».

- راجات غوبتا، المدير الإداري العالمي الأسبق لشركة ماكنزي

كلنا لدينا مخاوف وهواجس وشكوك؛ فهي جزء لا يتجزأ من الطبيعة البشرية. وعن طريق فهم قصص حياتنا، سنبدأ في إدراك هذه السمات وتقبلها. لقد تقبَّل هوارد شولتز قصّة حياته بالكامل، إذ تعلَّم أن يحترم كل الناس من واقع تجربة نشأته فقيراً. وأعاد صياغة صورة والده السلبية من عائلٍ لأسرة فقيرة إلى شخص لم تُتح له الفرص المناسبة قط. وقد حفَّز ذلك شولتز على بناء مجموعة ستاربكس وتحويلها إلى شركة يفخر أناس مثل أبيه بالعمل لديها.

ومما يؤسَف له أن كثيراً من القادة لا يتمسكون بقصص حياتهم، إنّما يحاولون دفن ماضيهم ويضعون أقنعة جديدة على وجوههم، أو ينغمسون في البحث عن تقدير العالم لهم إذ يحاولون تكديس المال والشهرة والسلطة بدلاً من أن يسعوا وراء بواعثهم الفطرية. ولعلهم يخشون الوهن أو يفتقرون إلى الأصدقاء المقربين الذين يستطيعون مساعدتهم على التفكّر في تجاربهم.

إنّ عواقب إنكار قصص حياتك واختباراتك العصيبة ومخاوفك أو كبتها يمكن أن تكون وخيمة. فالإنكار يُضخم جانبك المظلم الذي يشكل سلوكك، لكنه يعمل متوارياً عن الأنظار. وكثير من القادة الذين يملكون إمكانات عظيمة يضلون طريقهم؛ لأنّهم لا يواجهون جانبهم المظلم، وينتهي بهم الحال إلى الانحراف كثيراً عن وجهتهم الحقيقية.

مأساة راجات غوبتا

كان راجات غوبتا Rajat Gupta زميلاً مهنياً شخصياً لي. ولقد تعاملنا سويًّا في عديد من المواقف المهنية وعملنا معاً ضمن ثلاثة مجالس إدارة لمؤسسات؛ ألا وهي غولدمان ساكس والمنتدى

الاقتصادي العالمي في الولايات المتحدة ومجلس مستشاري عميد كلية هارفارد لإدارة الأعمال. وخدم غوبتا أيضاً ضمن مجلسي إدارة شركة بروكتر آند غامبل Procter & Gamble وخطوط الطيران الأمريكية. وأُعِده أحد أبرز القادة على مستوى العالم أجمع، وشخصاً يتحلّى بالذكاء والألمعية بحق ويلتزم بقيم عظيمة. وكانت له صلات وعلاقات قوية بأهمِّ رجالات العالم. وأجاب اتصالاته رؤساء الدول والّرؤساء التنفيذيين وفاحشو الثراء.

وفي شركة ماكنزي McKinsey، كان غوبتا أوّل شريك إداري على مستوى العالم يُولد خارج الولايات المتحدة. ولقد وسَّعَ نطاق الشركة وحولها إلى قوة عالمية أثناء السنوات التسع التي كان يقود خلالها دفة الأمور، إذ نمت إيرادات شركة ماكنزي بنسبة 280% وصولاً إلى 3.4 مليارات دولار. كان غوبتا قائداً خَيِّراً أيضاً. ورأسَ الصندوق العالمي لمكافحة الإيدز والسل والملاريا. وفي فترة لاحقة، أسس كلية إدارة الأعمال الهندية Indian School of Business، وخدم ضمن مجموعة كبيرة من مجالس إدارة مؤسسات غير ربحية. وكان مثلاً يُشار إليه بالبنان في المجتمع الهندي للحلم الأمريكي مُتحقِّقا ومُتجسِّدا، ورمزاً يشهد على أن أيَّ مهاجر هندي يستطيع أن يصل إلى القمة في أمريكا.

ينفِّذ راجات غوبتا الآن حكماً بالسجن عامين في سجن فدرالي.

فقد أُدين عام 2012 بارتكاب أربع جرائم إفشاء معلومات سرية لمؤسِّس صندوق غاليون Galleon Fund، راج راجاراتنام Raj Rajaratnam. وشارك معلومات سرية أحاط بها في اجتماعات مجلس إدارة غولدمان ساكس خلال خريف عام 2008 استغلها راجاراتنام بدوره لإبرام صفقات تجارية من الداخل. وبعد أن رفضت المحكمة الأمريكية العليا استئناف غوبتا الأخير، دخل السجن في يونيو 2014.

كيف سقط هذا القائد الاستثنائي الفذ من قمة هرم النجاح إلى قاع الإخفاق بهذه السرعة المهولة؟ على الرغم من أنّنا قد لا نحيط علماً بالقصّة الكاملة، لعلنا نستطيع اكتشاف بعض الدلائل من قصّة حياته. وُلِدَ غوبتا في مدينة كالكوتا الهندية. وكان أبوه صحفياً ومناضلاً من أجل الحريات، اعتقله البريطانيون عندما كانت الهند تناضل من أجل استقلالها. وواجه غوبتا في شبابه محنة كبيرة في حياته عندما فقد أبويه مراهقاً.

فقد توفي والده عندما كان في السادسة عشرة من عمره، وتبعته أمه بعدها بعامين. ولم يكن لديه مال يعينه على الحياة، وتحمل مسؤولية تربية أخويه الصغيرَين. وقد التحق بالمعهد الهندي للتقنية في ديلهي إذ جاء في المرتبة الخامسة عشرة على مستوى البلد في اختبار الالتحاق. وبعد تخرجه، هاجر إلى الولايات المتحدة ليلتحق بكلية إدارة الأعمال قبل أن ينضم إلى شركة ماكنزي في عام 1973.

قد لا نعرف أبداً ما ساقه إلى تجاوز الخطوط الحمراء وإمداد راجاراتنام بمعلومات سرية. لقد أصر غوبتا على براءته طيلة المحاكمة، زاعماً أنّه كان ضحية راجاراتنام الذي أدين بالفعل بعدد من

اتهامات التداول بناءً على معلومات سرية، وحُكم عليه بالسجن 11 عاماً. وأكد بعضهم أن الأمر كله كان مرجعه الجشع، وخمنوا أن غوبتا استاء من فكرة الأموال الطائلة التي يجنيها أقرانه في شارع المال ووادي السيليكون.

وحتى مع بلوغ إجمالي ثروته 120 مليون دولار، بدا أنّه متعطّش عطشاً لا يرتوي للمزيد. وذهبت مقالة نشرتها صحيفة «نيويورك تايمز» New York Times إلى أن «التعاون مع راجاراتنام بدا أنّه خطته الخاصة لنهاية مدهشة لمشواره المهني؛ فبعد أن استقال من شركة ماكنزي، لم يحاول أن يبقى ذا شأن فقط، إنّما سعى أيضاً إلى ترسيخ قدميه في دوائر صفوة الأثرياء». وفي كلمة ألقاها غوبتا عام 2005 في جامعة كولومبيا، أكّد على ضعفه قائلاً: «عندما أتطلع إلى نفسي، أجدني أنساق وراء المال»، وأضاف قائلاً:

عندما يعيش المرء في هذا المجتمع، فإنّه يتشبع بالمادية. إنّني محبط ولعلي أكثر ماديةً الآن من أيِّ وقت مضى. فالمال غاية في الإغراء. وعليك أن تحذره، لأنّك كلما استزدت منه، ألفت سبل الراحة والبيوت الكبيرة ومنازل تمضية العطلات والإقدام على فعل أيِّ شيء تريده. ومهما زعمت أنّك لن تقع فريسة له، ستقع فريسة له لا محالة.

من الناحية العملية، كان غوبتا يملك كل شيء. فقد كان يتمتّع بالموهبة إذ شق طريقه وصولاً إلى منصب الرئيس التنفيذي لشركة الاستشارات العالمية الأبرز على الإطلاق. وكانت لديه الثروة والسلطة. وكان عضواً في مجالس إدارة أعظم الشركات في العالم. وكان يحظى باحترام الناس. وأعجب الناس به وتطلعوا إليه. ولكن، من الواضح أن كل هذا لم يكن كافياً.

لسنوات عديدة، تبادلتُ أنا وغوبتا أطراف الحديث بوتيرة لا بأس بها، وجلسنا معاً في اجتماعات مجالس الإدارة. ولم تكن هناك أيُّ أمارات ظاهرية على الصراع الدائر داخله، ومع ذلك فمن الواضح أنّه واجه شياطين جرّته بعيداً عن وجهته الحقيقية. وعلى الرغم من أنّه دفع ثمناً باهظاً لأفعاله، فإنّ قصته ليست حالة جشع بسيطة وتقليدية. ويُنبّئني حدسي بأنّه جُرح جرحاً غائراً بسبب المحنة التي أصابته مراهقاً، والفقر المدقع الذي تبعها، ولم يعالج قط مشكلة افتقاره إلى الأمن المالي. والأرجح أن غوبتا رجل ضلّ طريقه إذ فقد سيطرته على الحاجة إلى الثراء المالي.

علة ضلال القادة الطريق

علينا جميعاً أن نطرح على أنفسنا الأسئلة التالية: هل يمكن أن يحدث هذا لي؟ هل أنا عرضة لإغواء المال أو الشهرة أو السلطة؟ ما نقاط الضعف الشخصية التي تعييني ويمكن أن تؤدي بي إلى أن أضل وجهتي الحقيقية؟ وما الظروف التي يمكن في ظلها أن أقع في هذا الفخ؟

لنستكشف معاً الأسباب التي تجعل أصحاب الإمكانات الممتازة يضلون الطريق. لماذا يحيدون كثيراً عن مسارهم وهم على شفا بلوغ قمة قيادتهم؟ وهل يمكن أن يتعافوا من الإخفاقات ويصبحوا قادة حقيقيين رغم ذلك؟

تقضُّ هذه الأسئلة مضجع كل مَن يسعى إلى أن يصير قائداً.

إنّ الذين يضلون طريقهم ليسوا أشخاصاً طالحين بضرورة الحال. فهم يتمتّعون بالإمكانات اللازمة ليصبحوا قادة بارعين، بل وقادة عظماء. لكنهم انحرفوا عن جادة الطريق في مرحلة ما من رحلتهم. وشيئاً فشيئاً انغمسوا في نجاحهم الشخصي. بينما ينال القادة تقدير العالم كله ويحصدون الجوائز التي تلازم النجاح، فإنّهم يكونون عرضة لخطر عظيم يحيد بهم عن وجهتهم الحقيقية.

والقادة الذين غايتهم ممارسة سلطة على الآخرين، أو تعظيم ثرواتهم أو إصابة شهرة، يميلون إلى التطلع إلى الآخرين بحثاً عن تحقيق الذات وتقدير المكانة التي وصلوا إليها. وفي السر والعلن، تغلب عليهم درجة عالية من النرجسية. وبصفتهم قادة مؤسسات كبرى، يُخيّل إليهم أن تلك المؤسسات لن تصمد من دونهم؛ لأنّهم يندمجون فيها ويظنون أنّهم هم تلك المؤسسات.

لذا، قبل أن تتقلّد منصباً قيادياً، سَل نفسك: «ما الذي يحفزني أن أقود هذه المؤسسة؟» إنّ كانت إجاباتك الصادقة هي السلطة والوجاهة والمال ببساطة، فاعلم أنّك عرضة لخطر حصار الإشباع الخارجي لك بوصفه مصدر رضاك. لا شيء يعيب الرغبة في هذه الرموز الخارجية إذا - وفقط إذا - قابلتها رغبة عميقة في خدمة شيء أعظم من نفسك. فالمكافآت الخارجية تمارس قوة بوسعها أن تنتزعك من وجهتك الحقيقية لو لم تُعادلها غاية أو دعوة أعمق تضفي عليك شغفاً للقيادة.

لنلقِ نظرة أعمق على الأسباب الجذرية لضلال القادة طريقهم.

فقدان الاتصال بالواقع

إنّ القادة الذين تنصب ركيزتهم على الإشباع الخارجي بدلاً من الإشباع الداخلي يعانون من مشكلة التركيز على الواقع. فهم يرفضون النقد الصادق الأمين الذي يرفع لهم مرآةً لينظروا لأنفسهم فيها وينطق لهم بالحقيقة. وبدلاً من ذلك، فإنّهم يحيطون أنفسهم بالمتملقين الذين يدعمونهم إذ يقولون لهم ما يطيب لآذانهم سماعه. وبمرور الوقت، يفقدون منظورهم وقدرتهم على الحوار الصادق، ويُدرك الآخرون أنّه لا طائل من مواجهتهم. في مرحلة متأخرة من المشوار المهني لبيل بالي Bill Paley، الرئيس التنفيذي لشبكة كولومبيا للبث CBS، علم المحيطون به أنّه من الممكن أن يقتل المرسال الذي يجلب له أنباءً غير سارة. وليس من عجب أنّه تلقّى من مرؤوسيه نُسخةً غير دقيقة من الواقع.

الخوف من الإخفاق ...

لعل ما يستتر وراء هذه النزعات الخوفَ من الإخفاق. فكثير من القادة يتقدمون بفرض إرادتهم على الآخرين. وبحلول الوقت الذي يبلغون فيه القمة، ربما يتمكّن منهم جنون الاضطهاد لدرجة أنّهم يظنون أن أحداً يتربّص بهم ليطيح بهم من عليائهم. وتحت ستار تظاهرهم بالشجاعة يكمن الخوف من ألّا يكونوا مؤهلين لمثل هذه الأدوار القيادية القوية، وأن شخصاً ما سيكشف عنهم النقاب ويخلع عنهم قناعهم ذات يوم.

وليتغلبوا على مخاوفهم، يسعى بعض القادة إلى تحقيق النتائج المنشودة بقوةٍ أكثر من اللازم حتى أنّهم يفقدون علاقتهم بالواقع ويصبحون عاجزين عن الإقرار بإخفاقاتهم أو نقاط ضعفهم.

وعندما يواجههم أحد بإخفاقاتهم، ربما يحاولون سترها أو ابتداع أساس منطقي يقنع الآخرين بأنّ هذه المشكلات ليست خطأهم. وكثيراً ما يبحثون عن كباش فداء ليلقوا عليهم باللائمة، إمَّا داخل مؤسساتهم وإمَّا خارجها. وبالجمع بين السلطة والجاذبية الشخصية والطبيعة الساحرة، يقنع هؤلاء الآخرين بقبول تشوهاتهم، مما يؤدي إلى فقدان مؤسساتهم علاقتها بالواقع. وفي النهاية، تعاني مؤسساتهم الضرر الأكبر.

... واشتهاء النجاح

يتمثّل الشق الثاني للخوف من الإخفاق في اشتهاءٍ لا يشبع للنجاح. يود السواد الأعظم من القادة أن ينجزوا عملاً ناجحاً لمؤسساتهم وينالوا التقدير والجزاء المستحقين تبعاً لذلك. وعندما يحققون النجاح، فإنّهم يتلقون سلطة إضافية ويتمتّعون بمكانة تلازم ذاك النجاح. وقد يسيطر ذاك النجاح على عقولهم، فينمو بداخلهم إحساس بالاستحقاق. في ذروة سلطة بعض القادة وعنفوانهم، يخلق النجاح ذاته رغبة عميقة بمواصلة المسيرة، فيمسون عرضةً إلى تجاوز الخطوط الحمراء، ظانّين أن بوسعهم أن يفلتوا بفعلتهم هذه.

وقد وصف دانيال فاسيلا Daniel Vasella، الرئيس التنفيذي لشركة نوفارتس Novartis، هذه العملية في مقابلة شخصية أجرتها معه مجلة «فورتشن» قائلاً:

فور أن تقع أسير هيمنة إنجاز الأهداف ربع السنوية، حتى دون قصد ... ستبدأ في التضحية بأشياء ربما تكون بالغة الأهمية لشركتك على المدى البعيد. والسبب الذي يلقي بنا في هذه الدائرة ليس الخوف من الإخفاق بقدر ما هو اشتهاء النجاح ... إنّ فكرة أن نكون ناجحين مُسكِرَة لكثيرين منّا. فهي نمط من الاحتفاء يقود إلى الإيمان الذي يؤدي إلى التشوه. فعندما تحقق نتائج جيدة، يُحتفى بكَ ويبدأ الاعتقاد يتسلل إليك بأنّك أنت مركز هذا الاحتفاء. إنّ العالم الخارجي يمجِّدك، وتدعوكَ نزعة طبيعية للإيمان بأنّ ما يُكتب عنك حقيقي.

الوحشة داخلك

إنّ الظروف موحشة في القمة. فالقادة يعلمون تمام العلم أنّهم مسؤولون في نهاية المطاف عن أداء شركاتهم، وأن رفاهة كثيرين تقع على عاتقهم. وإذا أخفقوا، فسيلحق الضرر بكثيرين.

وكي يتجاهل بعض القادة الضغوط المُتصاعدة، فإنّهم ببساطة يركضون أسرع من ذي قبل. مَن الذين بوسعهم مشاطرتهم أسباب قلقهم ومخاوفهم؟ من الممكن أن يكون من الصعب على القائد أن يتحدّث إلى مرؤوسيه أو إلى مجلس إدارة شركته عن أخطر مشكلاته وأعمق مخاوفه. ربما لا يستوعب الأصدقاء خارج مؤسسته التحديات التي يتصدى لها. ربما تثير مشاركته شكوكه على الملأ شائعاتٍ. وأحياناً يكون من الصعب مشاركة مخاوفه حتى مع زوجته أو مرشده.

وبسبب هذه الوحشة، ينكر كثير من القادة مخاوفهم، ويخرسون الأصوات التي تتردّد داخلهم؛ لأنّ سماعها يقضُّ مضاجعهم. وبدلاً من ذلك، فإنّهم يحاولون أن يستجيبوا إلى الأصوات الخارجية التي تمارس عليهم ضغوطاً، مُعتقدين أن كل شيء سيكون بخير إذا كان بوسعهم إرضاؤها. ولأن نصيحة الغرباء غالباً ما تكون متضاربة أو أقسى من أن تُواجَه، يقرر بعض القادة الإصغاء للذين يعززون آراءهم فقط دون غيرهم. كما نصح ستيف جوبز، مؤسس شركة أبل قائلاً: «لا تدع ضجيج آراء الآخرين يطغى على صوتك الداخلي».

في تلك الأثناء، يزداد اختلال توازن الحياة العملية والشخصية للقادة. وإذ يهابون الإخفاق، فإنّهم يفضلون حياتهم العملية، ويزعمون حتى أن «عملهم هو حياتهم». وفي نهاية المطاف، إمَّا يفقدون علاقتهم بأولئك الأقرب إلى أنفسهم - أزواجهم وأطفالهم وأعز أصدقائهم - وإمَّا يقنعونهم بوجهة نظرهم. وبمرور الوقت، تتحوّل الزلات الطفيفة إلى أخطاء جسيمة. وما من كدٍّ من العمل يمكن أن يصحّحها. وبدلاً من التماس النصح والإرشاد في هذه المرحلة، فإنّهم يحفرون حفرة أعمق. وعندما يحدث الانهيار، لا يكون هناك مناص منه.

مَن هم؟ قد يكونون بعض أولئك التنفيذيين الذين يواجهون ملاحقات قضائية نتيجة أفعالهم، أو قد يكونون رؤساء تنفيذيين أجبروا على تقديم استقالاتهم لأسباب شخصية. ولكن، قد يكون أحدهم أنا أو أنت أو أيّ واحد منّا. وقد لا نواجه أزمة جسيمة كتلك الأزمات التي يتصدى لها هؤلاء القادة، ولكن من المحتمل أن نضل طريقنا جميعاً.

الحيود عن المسار: فقدان بوصلة وجهتك الحقيقية

لقد حدّدنا أثناء نظرنا إلى القادة الذين حادوا عن الدرب خمسة أنواع ممن يفقدون بوصلة وجهتهم الحقيقية، وترتبط إخفاقاتهم مباشرةً بالإخفاق في تطوير أنفسهم، وهم: المزيفون الذين يفتقرون إلى الوعي بالذات والثقة بالنفس، والمُبرِّرون الذين يحيدون عن قيمهم، والساعون وراء الأمجاد الذين

يحفزهم السعي وراء استحسان العالم، والمنعزلون الذين يخفقون في بناء هياكل دعمهم الشخصي، والحالمون الذين يفتقرون إلى ترسيخ أقدامهم في حياة متكاملة.

هل ترى نفسك في أيٍّ من النماذج التالية؟ وهل يمكن لهذه الخصائص أن تتسبّب في حيودك عن المسار السليم؟

المزيفون

يرتقي المزيفون المراتب المؤسسية بمزيج من الدهاء والعنف. فهم يستوعبون سياسات الترقي، ولا يسمحون لأحد بأنّ يعترض طريقهم. وكثيراً ما تراهم تلامذة لا يخجلون لمكيافيلي، يحددون كل زاوية ممكنة لارتقاء السلم المهني وهم ينفذون خطة لعبهم. والواحد منهم سياسي داهية بارع في تحديد منافسيه وإقصائهم الواحد تلو الآخر. وهم لا يميلون إلى التأمل أو اكتساب ملكة الوعي بالذات.

قال أبراهام لينكولن ذات مرة: «إذا أردت أن تختبر شخصية إنسان، فأعطه سُلطة». وبعد أن ينال المزيفون سلطةً، قد لا يثقون بكيفية استغلالها. وتغمرهم الشكوك حيال مسؤوليات القيادة. ولأن أقوى نقاط قوتهم هي التفوق على الخصوم الداخليين، كثيراً ما يخالجهم شعور بالذعر من أن مرؤوسيهم يحاولون النيل منهم.

سقوط ريتشارد غراسو من المكانة السامية

كان ريتشارد غراسو Richard Grasso مثالاً مأساوياً على المزيفين في أيامه الأخيرة رئيساً تنفيذياً لبورصة نيويورك. لم يلتحق غراسو بالجامعة قطّ، وبدأ عمله في سوق الأوراق المالية عاملاً يجني 80 دولاراً أسبوعياً. وارتقى إلى قمة واحدة من أقوى المؤسسات في العالم أجمع إذ أقام علاقات متينة مع كل مَن تداول في البورصة. ولم يكن بالشخص الذي يُقدم أحد على إثارة حفيظته؛ لأنّه كانت لديه سبل للانتقام. وشعر غراسو بالمرارة عندما تجاهلوه في الترقية وفضّلوا عليه بيل دونالدسون Bill Donaldson، مُرشح المؤسسة الذي جاء من مجال الصيرفة الاستثمارية. وأسرَّ غراسو لصديقٍ قائلاً: «سألتزم الصمت، وعندما يحين الوقت المناسب، سأقتنص هذه الوظيفة».

عندما تقاعد دونالدسون عام 1995، كان غراسو الخيار الواضح للرئيس التنفيذي. ولكن، تحت ستار جاذبيته وسحره، بدا أنّه يضمر مشاعر الاستياء؛ لأنّه تعرّض للظلم على مر السنين، وتوخِّي الحذر والتحفظ من المصرفيين الاستثماريين ضمن مجلس إدارته الذين التحق كثير منهم بجامعات رابطة اللبلاب Ivy League. ومع النجاح الذي حقّقته بورصة نيويورك، خالجه شعور بأنّه يستحق أن يجني أموالاً تُعادل تلك التي يجنيها أعضاء مجلسه دون أن يخوض غمار المخاطر التي تنطوي عليها أعمالهم.

وعندما اصطدمت طائرتان ببرجي مركز التجارة العالمي في الحادي عشر من سبتمبر عام 2011، تصدر غراسو المشهد على الفور وأعاد بورصة نيويورك إلى سابق عهدها بحلول السابع عشر من سبتمبر، أي في فترة زمنية أقل مما ظن أحد. وعلى الفور أمسى رمزاً للشجاعة الأمريكية في مواجهة المأساة. وكافأته لجنة التعويضات التابعة لمجلس إدارته بمكافأة سخية بلغت أضعافاً مضاعفة من المكافأة التي يحصل عليها غيره من مسؤولي الرقابة أو المسؤولين الحكوميين.

وبعد عامين، أجبره مجلس إدارته على تقديم استقالته بعد تصويت انقسم إلى 13 مؤيداً للاستقالة و7 معارضين. فما الذي حدث؟ يبدو أنّه انغمس بقدرٍ أكثر من اللازم في سلطته وشهرته حتى فقد صلته بردود الفعل السلبية للجمهور تجاه مراقِبٍ يتلقى مجموعة تعويضات تبلغ إجمالاً 140 مليون دولار. ومع ذلك، فقد كان بوسع غراسو أن يدافع عن نفسه قائلاً إنّه قبل التعويضات التي قدمها له المجلس لا أكثر. ومن المؤسف أن أمريكا فقدت مسؤولاً حكومياً قديراً في سياق رحيل فوضوي وفي وقت كان البلد فيه بحاجة ماسّة إلى قادة القطاع العام.

المبرِّرون

يبدو المبرِّرون دوماً، بالنسبة لمَن هم خارج مؤسساتهم، أنّهم يُحكمون سيطرتهم على الأمور. وعندما لا تسير الأمور على هواهم، يلقون باللائمة إمَّا على قوى خارجية وإمَّا على مرؤوسيهم. إنهم بارعون في الإنكار ونادراً ما يتحملون المسؤولية بأنفسهم. بينما يمضون قدماً ويواجهون تحديات أكبر، تراهم يحيلون الضغوط إلى مرؤوسيهم بدلاً من التخفيف من وطأتها. وعندما يخفقون في ممارسة ضغوط على مرؤوسيهم لتحقيق الأرقام المنشودة، تراهم يقلصون تمويل الأبحاث أو مبادرات النمو أو بناء القدرات المؤسسية لتحقيق التوقّعات المالية. وفي نهاية المطاف، فإنّ هذه التصرفات القصيرة الأجل تلاحقهم وتنال منهم.

وبعدها يستعيرون من النتائج المستقبلية ليجعلوا الأرقام الراهنة تبدو مبشرةً، أو يتلاعبون في القواعد المحاسبية، مبررين أن بوسعها تعويض العجز في المستقبل.

ومما يؤسَف له أن تصرفاتهم تجعل المستقبل أسوأ لا أكثر. وعليه، فإنّهم يلجؤون إلى خطط أكثر عدوانية، مثل الإبلاغ عن تدفقات الإيرادات المستقبلية في المبيعات الفصليّة أو ملء مخازن العملاء بالمخزون. وعندما تخفق هذه الإجراءات القصيرة الأجل في صد موجة الخطر، فإنّهم يلجؤون إلى إجراءات هي أكثر يأساً. وفي نهاية المطاف، يقعون ضحايا لتبريراتهم، وكذلك مؤسساتهم المُنهكة المُستنفَدة.

لقد أمست آثام المبرِّرين واضحة جدًّا في السنوات الأخيرة. فقد أدّت الضغوط التي مارسها المساهمون إلى أن يمارس كثير من المسؤولين التنفيذيين لعبة الوفاء بتوقّعات سوق الأوراق المالية مع التضحية بقيمة شركاتهم على المدى البعيد. وحتى بعد مرور سنوات، يتشبث كثير من المبررين

بالإنكار، ويحجمون عن تحمُّل مسؤولية المشكلات التي تسببوا فيها. كما قال وارِن بينس: «الإنكار والإسقاط هما خصما الواقع».

سقوط مايك بيكر

انضم مايك بيكر إلى شركة ميدترونيك عام 1989، وهو العام نفسه الذي انضممتُ فيه إلى الشركة. وقد خدم خمس سنوات في الجيش قبل أن يتخرَّج في الأكاديمية العسكرية الأمريكية، وعمل في صناعة الصيرفة، وحصل على درجة ماجستير إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو. وخلال السنوات الثمانية التي عملها في ميدترونيك، ارتقى السلم الوظيفي بسرعة حتى بلغ مناصب قيادية. ولقد رأيته أنا وزملائي رجلاً يملك إمكاناتِ أن يصبح رئيساً تنفيذياً في يوم من الأيام. فقد كان قائداً رائعاً يتحلّى بالذكاء والقيم الراسخة. وفي عام 1997، اضطلع بأول مهمة فاشلة له، ونُقِل إلى منصب جديد. وللأسف ساقه ذلك إلى أن يتّخذ قراراً بالرحيل عن الشركة.

وفي عام 1999، أمسى رئيساً تنفيذياً لشركة أرثوكير Arthocare الناشئة المتخصّصة في تقويم العظام. وحقّقت الشركة بقيادة بيكر نجاحاً كبيراً لتسع سنوات، إذ زادت الإيرادات والأرباح بسرعة وارتفع سعر سهمها ارتفاعاً مهولاً. وعُدَّ بيكر نجماً ساطعاً في سماء صناعة التقنية الطبية. وفي الحادي والعشرين من يوليو عام 2008، انفجر الموقف كله. فقد أعلن مدققو حسابات شركة أرثوكير عن إعادة مراجعة إيرادات الشركة وأرباحها لسبعة أرباع سنوات ماضية رجوعاً إلى عام 2006، وأقروا بأنّ الشركة سجلت الإيرادات بشكل غير لائق.

كان هذا الإجراء أكبر بكثير من كونه مجرد تعديل محاسبي فني. فقد هبط سعر سهم الشركة بنسبة 40%، مما أدّى إلى خسائر تكبدها المساهمون بلغت 758 مليون دولار.

وفي المحاكمة التي أعقبت هذه الواقعة، وُجِّهَت إلى بيكر ومايكل غلوك Michael Gluk، مدير الشؤون المالية تهمة تضخيم المبيعات والأرباح عن طريق معاملات نهاية أرباع العام منذ عام 2005 حتى عام 2009. وفي يونيو عام 2014، أدانتهما المحكمة بالتدليس والحنث في اليمين أمام هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية. وبعدها بشهرين، حُكِمَ على بيكر بالسجن 20 عاماً. واضطر هو وغلوك إلى إعادة 22 مليون دولار قيمة المكاسب التي حصلا عليها.

ما زالت قصّة بيكر تقضُّ مضجعي. فها هو قائد من الطراز الرفيع كما هو واضح يتحلّى بقيم راسخة ويعيش حياة عائلية مستقرة سيمضي السواد الأعظم من حياته وراء القضبان. كيف حَدث ذلك؟ من قبيل المفارقة أنّه تكلّم في عام 2006 في مقالة شخصية لأجل كتاب «الوجهة الحقيقية» عن أهمية التعلّم من الإخفاق قائلاً: «تراودني الشكوك في أيِّ شخص لم يذُق طعم الإخفاق، لأنّك لا تستطيع الجزم بالطريقة التي سيستجيب بها إذا أخفق. كل الناس معرّضون للإخفاق، وكلهم ينهارون في مرحلة ما. وليس المهم كم مرة سقطت، إنّما المهم كم مرة استطعت الوقوف على قدميك مجدداً، وكيف تسنّى لك ذلك، والدروس التي تعلّمتها من إخفاقاتك.»

أعتقد أن هوس مايك بيكر بالنجاح سيطر عليه أكثر مما ينبغي. ولعله بدأ يحدد قيمة نفسه من منظور قيمة ثروته بدلاً من احترامه لذاته. وأدى به هذا الانحراف إلى تبرير هذه الممارسات المحاسبية غير اللائقة كي لا يعترف علناً بعدم نمو الإيرادات، الأمر الذي ربما أفضى إلى انخفاض حاد في سعر سهم شركة أرثوكير وثروة بيكر. وعليه، أصرَّ على خطته حتى فُضح الموقف كله عام 2009. وهو الآن يدفع ثمناً باهظاً لآثامه ربما لن يتعافى منه أبداً.

بحسب معرفتي ببيكر، لا يمكنني أن أنظر إليه ببساطة بوصفه شخصاً جشعاً أو شريراً، إنّما قائداً ضلّ طريقه. إنّني أشعر بالأسى عليه، لكنني أقرُّ بأنّ علينا جميعاً أن نكون مُحاسبين أمام القانون. قد نسقط في هذه الهوة جميعاً لو بررنا لأنفسنا أخطاءنا، وأحجمنا عن الإقرار بها علناً وقبول تبعاتها.

الساعون وراء الأمجاد

يحدد الساعون وراء الأمجاد قيمة أنفسهم من خلال إشادة العالم الخارجي بهم واستحسانه لهم. والمال والشهرة والسلطة هي أهدافهم. وكثيراً ما يبدو لهم أن ظهورهم على قوائم أقوى قادة الأعمال أهم من بناء مؤسسات ذات قيمة مديدة. إنّ عطش الساعين وراء الأمجاد لا يرتوي. وما من إنجاز يكفيهم؛ لأنّهم أُناس يبحثون دوماً عن المزيد من الأموال والمزيد من الأوسمة والمزيد من السلطة. لكن الساعين وراء الأمجاد يشعرون في داخلهم بالخواء، ويحقدون على أولئك الذين يملكون أكثر منهم. ويعاني الغرباء من فهم هذا الخواء لأنّ الساعين وراء الأمجاد يبدو أنّهم يملكون كل شيء.

سعيُ لانس آرمسترونغ الشرسُ وراء المجد

أسَرَ لانس آرمسترونغ Lance Armstrong العالم كله بإنجازاته في عالم سباق الدراجات. فقد أُطلِق على قصّة نجاته من السرطان والفوز بسباق فرنسا للدراجات اسم «المعجزة». وأطلقت عليه اللجنة الأوّلمبية الأمريكية اسم «أفضل رياضي للعام» أربع مرات منفصلة. وتجاوزت شهرة آرمسترونغ عالم الرياضة، إذ أمسى مؤلفاً لأكثر الكتب مبيعاً وخطيباً محفِّزاً، وأسَّس واحدة من أنجح المؤسسات الخيرية على الإطلاق، ألا وهي مؤسسة ليفسترونغ Livestrong Foundation.

ومع ذلك، ففي يناير عام 2013، اعترف آرمسترونغ لأوبرا وينفري Oprah Winfrey بأنّه تحرَّى الغشَّ طيلة 20 عاماً. وقال لها نصاً: «كانت هذه القصّة مثالية جدًّا لفترة مديدة جدًّا. إنّها القصّة المثالية الأسطورية، ولم تكن صحيحة». وأقر آرمسترونغ بتعاطي المخدرات المُعززة للأداء ومواد أخرى محظورة. وقال لوينفري إنّه حاول أن يُحكم سيطرته على جميع مقدَّرات حياته.

لطالما كنت مناضلاً. عندما شُخِّصت حالتي وتلقيت العلاج، حدّثت نفسي قائلاً: «سأبذل الغالي والنفيس كي أنجو». وهذا أمر محمود. تبنّيت هذا النهج؛ نهجَ الفوز مهما كانت التضحيات، نهجَ الانتصار الشرس الذي لا هوادة فيه، وانتقلت به إلى عالم الدراجات الهوائية. وهذا أمر مذموم.

إنّنا نعلم الآن أن آرمسترونغ اتبع برنامج منشطات منهجياً، وتحرَّى الكذب مراراً وتكراراً بشأنه. وشنَّ هجوماً على آخرين، مثل غريغ لوموند Greg LeMond، الفائز بسباق فرنسا للدراجات الذي شكك في أدائه.

قابلت آرمسترونغ قبل سقوطه إذ قُدنا دراجتَينا معاً في نزهة ممتعة. وعندما أستدعي الأحداث، أرى أنّه كان يتحلّى بسمات إيجابية، وأنه قدَّم إسهامات إنسانية بالغة الأهمية.

لكن حاجته الماسّة إلى تقدير الآخرين وإلى المال والنجاح طغت على حسه المعنوي والأخلاقي. لقد أسهم تركيزه الشديد على الفوز في نجاحه التنافسيّ، لكنه أيضاً قوَّضَ شخصيته. لقد كان، كما جاء على لسانه، «رجلاً... آمن بحق بأنّه لا يُقهر». واتّضح أنّه ليس كذلك، ولا أيٌّ منا كذلك.

المنعزلون

يتجنّب المنعزلون إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين أو البحث عن مرشدين لهم أو إقامة شبكات دعم. فهُم يؤمنون بأنّ بوسعهم شق طريقهم وحدهم، وأن هذا لزام عليهم. والمنعزلون - الذين لا ينبغي أن نخلط بينهم وبين الانطوائيين - غالباً ما تحيط بهم مجموعة من الأصدقاء والمساعدين السطحيين، لكنهم لا يصغون حقاً إليهم. وهم يرفضون الآراء الصادقة، حتى لو نبعت من أولئك الذين يهتمون لأمرهم.

ومن دون المشورة الحكيمة، يقع المنعزلون في أخطاء جسيمة. وعندما تتملّص منهم النتائج المرجوة، ويزداد انتقاد قادتهم لهم، يتبنون موقفاً دفاعياً. ويصرون بجمود على تحقيق أهدافهم دون أن يدركوا أن سلوكهم يجعل من المستحيل عليهم بلوغ تلك الغايات. وفي تلك الأثناء، تتداعى مؤسساتهم.

ريتشارد فولد يقود بنك ليمان إلى الإفلاس

هذا هو تحديداً ما حدث لريتشارد فولد جونيور Richard Fuld Jr، الرئيس التنفيذي لبنك ليمان براذرز. خلال الفترة من مارس إلى سبتمبر 2008، حذَّر شركاء مقرّبون داخل البنك وخارجه فولد من أن البنك غارق في الديون ويفتقر للسيولة ويعوزه رأس المال، مما يجعله عرضة لتقلبات السوق. ولقد تحاور وزير الخزانة الأسبق هانك بولسون مع فولد قرابة 50 مرة خلال تلك الفترة، ناصحاً إياه بأنّ عليه «الإقرار بخسائره وزيادة رأس المال السهمي وتعزيز مراكز سيولته». وكتب بولسون في كتابه قائلاً: «أصبحت حواراتي مع ديك غاية في الإحباط. وعلى الرغم من أنّني مارست عليه ضغوطاً للقبول بالواقع والعمل من واقع الضرورة المُلحة، فقد بدأت أشكّ في أنّني قادر على إقناعه على الرغم من أسلوبي المباشر».

وبينما ترنّح بنك ليمان وأمسى على شفا الإفلاس، دعا بولسون رؤساء جميع البنوك الاستثمارية الكبرى إلى اجتماع يوم الجمعة الموافق 12 سبتمبر عام 2008 للتعاطي مع تداعيات الإفلاس الوشيك لبنك ليمان. ولم يحضر فولد الاجتماع، وقرر أن يمكث في مكتبه وراء الأبواب المغلقة، ربما أملاً في الإنقاذ الحكومي. بينما كان منتظراً في الثامنة مساء الأحد، إذ بكريس كوكس Chris Cox، مفوض هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية، يتصل به ليخبره مجدداً بأنّ الحكومة لن تنقذه. وفي الساعات الأوّلى من الخامس عشر من سبتمبر، تقدَّمَ بنك ليمان بطلب لإشهار إفلاسه، فخسر فولد والسواد الأعظم من موظفيه أعمالهم، وسقط سهم ليمان إلى القاع، مما أشعل أكبر أزمة مالية منذ الكساد الكبير.

الحالمون

ترتكز حياة الحالمين بالكامل على مسارهم المهني. والناظر إليهم يراهم محركات أبدية، تنطلق بلا توقّف كي تتفوّق وتسبق. وهم نادراً ما يخصّصون وقتاً للعائلة أو للصداقات أو لمجتمعاتهم أو حتى لأنفسهم. حتى النوم الذي لا غنى عنه والتمارين الرياضية يمكن الاستغناء عنهما. بينما يركضون أسرع من ذي قبل، تتصاعد حدة توترهم.

إنهم يرتقون السلّم الوظيفي بسرعة مذهلة لدرجة أنّه لا يُتاح لهم الوقت قط للتعلّم من أخطائهم. فبعد عام أو اثنين من تقلّدهم مناصبهم، تراهم على أهبة الاستعداد للترقي قبل أن يضطروا إلى مواجهة نتائج قراراتهم. وعندما يرون مشكلاتهم ترجع لتلاحقهم وتقضُّ مضاجعهم، تزداد حدة توترهم، وكذلك ضرورة انتقالهم إلى منصب جديد. وإذا لم يُرقِّهم أرباب أعمالهم، فإنّهم يسارعون إلى الرحيل إلى مؤسسة أخرى. وذات يوم، يجدون أنفسهم قد بلغوا القمة، وقد أثقلتهم مجموعة من المشكلات العويصة التي لا سبيل لحلها.

قصّة رائدَي أعمال في مجال التقنية

في وادي السيليكون، إذ يكون الزخْم هو العملة الرائجة والقاسم المُشترك بين الرأسماليين المغامرين، يمكن لرواد الأعمال أن يركّزوا بقدرٍ أكبر مما ينبغي على إدارة الانطباعات بدلاً من إدارة أعمالهم.

خلال العقد الماضي، انطلقت شركة البرمجيات يو سِند إت YouSendIt، ومقرها وادي السيليكون، في جولات لجمع رؤوس الأموال إلى جوار شركات مشاركة الملفات الأخرى، مثل دروب بوكس Dropbox وبوكس دوت كوم box.com. وكان الرئيس التنفيذي للشركة براد غارلينغهاوس Brad Garlinghouse محبَّبا لدى وسائل الإعلام. وقد شارك أفكارَه لبناء ثقافة، وتحدَّث بإسهاب عن أثر الخدمات السحابية على الاقتصاد. وغيَّرَ حتى العلامة التجارية للشركة إلى هايتيل Hightail، وفسَّر الأمر لمجلة «فورتشن» قائلاً: «أردنا أن نختار اسماً يشي بهذه الرؤية

الأكبر للوجهة التي يقصدها العالم». ولطالما سعت شركة هايتيل إلى تحقيق مكاسب سريعة وسعت وراء العلاقات العامة والحلول السهلة، على الأقل حتى كادت أموالها تنفد. رحل غارلينغهاوس عن الشركة في عام 2014، وطردَ الرئيسُ التنفيذي اللاحق له على الفور نصف العاملين في الشركة في ظل جهود حثيثة لاستعادة الربحية.

إنّ شركة شيرفايل ShareFile، التي تأسست بعد عامين على يد رائد الأعمال جيسي ليبسون Jesse Lipson الذي يعيش في مدينة رالي وجعل النمو المُستدام قيمة من القيم الأساسية لشركة شيرفايل، تقف على طرف النقيض مع شركة هايتيل. فمن دون الاعتماد على صناديق رأس المال المُخاطر، أسَّس ليبسون الشركة وحقق الربحية بـ 85 موظفاً فقط لا غير، وباعها إلى شركة سيتريكس Citrix لقاء 93 مليون دولار. وبعد عملية الاستحواذ، وسَّعَ أعمال شركة شيرفايل بحيث ضمت الشركة 600 موظف. واليوم، تفوقت شركة شيرفايل على شركة هايتيل، التي كانت الشركة الرائدة السابقة في السوق، وجمعت 83 مليون دولار من أصحاب رؤوس الأموال الاستثمارية. قال ليبسون: «لم ينصب تركيزي على التغطية الإعلامية أو المستثمرين أو المحليين. كل ما في الأمر أنّني أصغيت إلى ما يريده العملاء».

لقد عمل ليبسون وزوجته، وهي أيضاً رائدة أعمال، رئيسَين لفرع منظمة رواد الأعمال المحليِّ التابع لمجتمعهما. وأسَّسا معاً حاضنة أعمال مساحتها 15 ألف قدم مربعة تُعرف باسم إتش كيو رالي HQ Raleigh، التي يستطيع الجيل التالي من رواد الأعمال بدء تنفيذ أفكارهم فيها. ولم يعد المسئول التنفيذي الذي بدأ مشوراه رائدَ أعمال بحاجة إلى أن يعمل طلباً للمال، لكنه ملتزم كما كان دوماً، وتحفِّزه رسالة شركته، وما زال يقدم خدماته.

أبطال رحلاتهم الخاصة

يضع القادة الخمسة النموذجيون جميعاً الوارد وصفهم هنا - المزيفون والمبررون والساعون وراء الأمجاد والمنعزلون والحالمون - قصص حياتهم في إطار نموذج البطل الفاتح الذي لا يُقهَر.

قد يناسب هذا النهج الموسيقيين أو الممثلين أو الرياضيين الذين يتفوقون؛ لأنّهم يعملون فُرادى. لكنه يُخفق إخفاقاً ذريعاً عندما يقود المرء فريقاً؛ لأنّ كون المرء بطلاً تحديداً لا يضمن التمكين لأعضاء الفريق أو للمرؤوسين.

ليس دور القادة إقناع الآخرين باتباعهم، إنّما تمكين الآخرين من القيادة. وليس في مقدورهم استنهاض أفضل أداء من فِرقهم إذا كانوا يشقّون طريقهم وحدهم ولأجل أنفسهم فقط. وفي نهاية المطاف، فإنّ غرور القادة الضُعفاء يحول دون تولّي الآخرين القيادة. فما الذي يدعو الآخرين إلى محاولة التفوق إذا كانت جهودهم ستصبُّ في المجد الذي يناله القادة لا في نجاح الفريق؟

قبل الانتقال إلى الفصل الثالث، فكَر ملياً فيما إذا كنت ترى نفسك في أيٍّ من النماذج الخمسة للقادة الذين يضلّون طريقهم ويخرجون عن مسارهم بتحدي نفسك في التمرين الموضح أدناه.

تمرين: لماذا يضل القادة طريقهم؟

١. هل شهدت قادةً يضلون طريقهم أو عملت مع شخص يطابق أيًّا من النماذج الأصلية أعلاه؟ أيُّ سمات النماذج الخمسة تراها في نفسك؟

٢. هل بوسعك أن تتخيّل موقفاً من الممكن أن يجعلك تضل طريقك في المستقبل؟

٣. هل تخشى الإخفاق؟ هل تخشى آراء الناس فيكَ إنّ أخفقتَ؟ هل تتفادى المواقف التي تنطوي على خطورة الإخفاق؟ كيف يمكن لتجربة الإخفاق أن تساعدك على تحقيق أهدافك النهائية؟

٤. كيف تتوق إلى النجاح؟ وكيف يؤثر ذلك على قراراتك المتعلّقة بالقيادة ومشوارك المهني؟ هل تختار المواقف التي تضمن لك احتمالات نجاح عالية فقط؟

٥. ما الخطوات التي يمكنك أن تخطوها للحيلولة دون انحرافك عن وجهتك الحقيقية أثناء مشوارك المهني؟

الفصل الثالث
الاختبارات العصيبة

«الاختبارات العصيبة عنصر أساسي من عناصر تحول المرء إلى قائد».

- وارِن بينس، «أن تصبح قائداً»

جُلّ القادة الذين أجرينا معهم مقابلات شخصية شكّلتهم التجارب القاسية في حياتهم. ونُطلِق على هذه التجارب اسم «الاختبارات العصيبة». وقد اكتشف عالم النفس أبراهام ماسلو Abraham Maslow أن المأساة والصدمة هما أهم تجارب التعلّم التي يمر بها الإنسان على الإطلاق التي تفضي إلى تحقيق الذات. فالاختبارات العصيبة تساعد الناس على أن يتعلّموا أن الحياة متقلّبة، وأن لديهم سيطرة محدودة عليها. هذه الحقيقة الجديدة تُمكِّن الأفراد من تحدي الفرضيات القديمة وفهم أن عليهم إبداء مساهمتهم الشخصية للتعامل مع هذا العالم.

كثيراً ما يبدأ القادة مشوارهم وعلى الفور يحيط بهم اليأس والأزمات والشكوك. وفي خضم الاختبارات العصيبة، قد يطغى الألم والمعاناة على القادة. ولكن مع التحلي بالقدر الكافي من المرونة، يخرج القادة من بئر اليأس ويصبحون منفتحين على الاستبطان الذي يمكن أن يحفّزهم على تحقيق طفرات كبيرة في رحلة تطورهم.

رحلة دانيال فاسيلا الطويلة

اتَّبعَ دانيال فاسيلا، رئيس مجلس إدارة شركة نوفارتس ورئيسها التنفيذي، مساراً للقيادة كان الأصعب والأغرب بين كل مَن التقينا بهم. فانتصار فاسيلا على التحديات العصيبة التي واجهته في شبابه للوصول إلى قمة صناعة المستحضرات الدوائية العالمية يدلّ بوضوح على التحول الذي يشهده كثير من القادة خلال رحلاتهم.

وُلِدَ فاسيلا في عام 1953 لعائلة متواضعة في مدينة فريبورغ السويسرية. وكانت سنوات حياته الأوّلى حافلة بالمشكلات الطبية التي جعلته شغوفاً أيما شغف بأنّ يصبح طبيباً.

فبعد أن أصيب بالربو في الخامسة من عمره، أرسل وحده إلى جبال شرق سويسرا لعامَين. وهناك عاش في مزرعة برفقة ثلاثة أخوة وابنة اختهم.

وعندما بلغ الثامنة، أُصيب بالسُل ومن بعده بالتهاب السحايا، وأمضى عاماً كاملاً في مصحة. ولم يعانِ من الأمراض فقط، إنّما من العُزلة أيضاً. فوالداه لم يعوداه قط ذاك العام، وزارته شقيقتاه مرة واحدة فقط. شعر فاسيلا الصغير بالوحشة والحنين إلى الوطن. وما برح يتذكّر الألم والخوف من البزل القَطَنيّ إذ كانت الممرضات يثبتنه في مكانه «كالحيوان» كي لا يتحرك.

وذات يوم، وصل طبيب جديد، وراح يشرح كل خطوة من خطوات الإجراء للصبي ابن الثامنة من العمر. وبدلاً من أن يُثبَّت في مكانه، سأل فاسيلا الطبيب ما إذا كان بوسعه الإمساك بيد الممرضة. يستدعي فاسيلا الأحداث قائلاً: «لم يكن الإجراء هذه المرة مؤلماً. ولذلك، مددت ذراعاي نحوه وعانقته عناقاً حميماً. لقد تركت هذه اللفتات الإنسانية التي تشي بالرحمة والاهتمام والتعاطف انطباعاً عميقاً على هويتي التي أرومها في المستقبل».

لم تستقر حياة فاسيلا حتى بعد أن تعافى. فعندما بلغ العاشرة من عمره، توفيت أخته الكبرى متأثّرة بمرض السرطان. وفي العام التالي، لقيت أخته الأخرى مصرعها في حادث سير. وبعدها بعامَين، مات أبوه أثناء إجراء عملية جراحية له. ولكي تعولَ أمه الأسرة، خرجت للعمل في مدينة نائية، وكانت تعود مرةً واحدة كل ثلاثة أسابيع. ولمَّا تُرِكَ وحده، تمرَّد فاسيلا ابن الرابعة عشرة من العمر، وانضم إلى إحدى عصابات الدراجات النَارية التي عاقر أعضاؤها الخمر وتورطوا في اشتباكات كثيرة. وظل على هذا الوضع حتى التقى بفتاته الأوّلى التي غير حبُّها سلوكه.

عندما بلغ فاسيلا العشرين من عمره، التحق بكلية الطب في جامعة فريبورغ. وقال مُفسراً: «قررت أن أصبح طبيباً كي يمكنني فهم الصحة، وإحكام المزيد من السيطرة على حياتي بعد أن أثّر المرض على أسرتي كثيراً. وأصبح الطبيبُ العطوف الذي التقيته في المصحة مَثلي الأعلى للطبيب الذي أردت أن أقتدي به».

وأثناء دراسته في كلية الطب، سعى فاسيلا إلى دراسة التحليل النفسي كي يتمكّن من التصالح مع تجاربه المبكرة في الحياة. ويقول تعليقاً على ذلك: «أردت أن أفهم نفسي وألّا أشعر بأنّني ضحية. وعلمت أنّني لست مضطراً لأنّ أتحكم في مقاليد الأمور دائماً وأبداً».

وعندما تخرَّج فاسيلا، مع مرتبة الشرف، في كلية الطب، أمضى فترة إقامته في رحاب جامعتَي بيرن وزيورخ، وأمسى في نهاية المطاف رئيس الأطباء المقيمين.

وخلال تلك الفترة أدرك فاسيلا أنّه يود أن يترك بصمة على حياة كثير من الناس بإدارته مؤسسة تعيد إلى الناس صحتهم وعافيتهم. وبعد أن استكمل فترة إقامته، تقدم بطلبٍ ليصبح كبير الأطباء في مستشفى زيورخ الجامعي، لكنه أصيب بخيبة أمل لمَّا قُوبل طلبه بالرفض إذ وجدته لجنة البحث عن مرشحين جُدد أصغرَ من أن يتقلّد ذاك المنصب. وعليه، خاطب عمَّ زوجته، ويُدعى مارك موريت Mark Moret، وكان الرئيس التنفيذي لشركة ساندوز Sandoz، وهي واحدة من أبرز شركات

الكيماويات والمُستحضرات الدوائية في سويسرا، وحدّثه عن اهتمامه باقتحام عالم الأعمال. وقال له موريت ناصحاً: «صدِّقني، أعلم كم هي مزعجة إدارة الشركات. ولن تود أن تقتحم عالم الأعمال».

ما كان من كلمات موريت المُحبطة إلا أن أثارت اهتمام فاسيلا. وفي نهاية المطاف، عُرض عليه منصب في مجال المبيعات في الفرع الأمريكي لشركة ساندوز، وفي وقت لاحق تقلّد منصب مدير المنتجات. تردَّد فاسيلا، لكن زوجته آن-لورانس Anne-Laurence قالت له: « اقبل الوظيفة يا دانيال. وإن لم تفعل، فستندم أشد الندم عندما تبلغ الخمسين من العمر وستعيش تعيساً». ولقد نجح نجاحاً مبهراً خلال سنواته الخمس في أمريكا، إذ ترقى سريعاً في مؤسسة التسويق التابعة لشركة ساندوز.

ولمّا عاد فاسيلا إلى سويسرا مساعداً لمدير عمليات قسم المستحضرات الدوائية في شركة ساندوز، اضطر إلى أن يخطو خطوةً إلى الوراء. وإذ نال الإحباط منه، ضعفت همّته في ظل قلة مسؤولياته في مقصورةٍ خارج مكتب رئيسه في العمل. وقال تعليقاً على ذلك: «خُفِّضَ راتبي بنسبة 40%، وكنت أدوِّن محاضر الاجتماعات وأعدُّ بريد رئيسي في العمل».

وسرعان ما طُلب منه أن يقود فريقاً لإعادة تصميم عملية البحث والتطوير، مما أضاف له معرفة باكتشاف الأدوية وتطويرها. وترقّى إلى منصب رئيس قسم التسويق، ثم إلى منصب رئيس قسم تطوير العقاقير. وعندما رحل رئيسه في العمل بعد معركة سياسية، أمسى الرئيس التنفيذي لقسم المستحضرات الدوائية. وكان فاسيلا يعشق منصبه الجديد؛ لأنّه كان يتحمل مسؤولية دفع عجلة الأعمال بالكامل.

وفي غضون عامَين، كان قد خاض مفاوضات لدمج شركتي ساندوز وسيبا-غايغي Ciba-Geigy، منافِسَة شركة ساندوز في مدينة بازل. وكانت شركة سيبا-غايغي المرشح المناسب لعملية الاندماج التي تيسرت؛ لأنّ الشركتَين لم يكن للرئيس التنفيذي فيهما خلفٌ قوي.

وعلى الرغم من صغر سن فاسيلا، رشّحه موريت لمنصب الرئيس التنفيذي للشركتَين المُندمجتَين، على أن يصبح اسمهما بعد الاندماج «نوفارتس». ووافقت قيادة شركة سيبا-غايغي على هذا المقترح بعد أن صار رئيسها التنفيذي رئيساً لمجلس إدارة الشركة الجديدة.

وبصفته رئيساً تنفيذياً، تطور فاسيلا قائداً. وراح يتخيّل بناء شركة رعاية صحية عالمية عظيمة بوسعها مدُّ يد العون إلى الناس بابتكار أدوية تنقذ حياتهم. ولمَّا استمد قوته من الأطباء الذين كانوا له مُثلاً عليا في شبابه، فقد غرس ثقافة جديدة كلياً في نوفارتس عمادُها التعاطف والكفاءة والمنافسة الشريفة. واستغل التكامل بين الشركتَين ليُمكِّن القادة الجدد في شتى أرجاء المؤسسة الجديدة.

وتحقَّق واحدٌ من الإنجازات باكتشاف عقار غليفيك Gleevec، الذي وجده فاسيلا قابعاً في مختبرات أبحاث نوفارتس. ولمَّا أذهلته النتائج الإيجابية التي تحقّقت في التجارب السريرية المبدئية لدى مرضى ابيضاض الدم النقوي myelogenous leukemia، استاء فاسيلا إذ نما إلى علمه أن العقار أُعطي أولوية محدودة بسبب توقّعات السوق المتواضعة له. وقد أقنع فريقه بطرح العقَّار في

السوق في غضون عامَين، كاسراً بذلك جميع الأرقام القياسيِة لاعتماد إدارة الدواء والغذاء الأمريكية. وإذ كان يمتاز بشغفه بمساعدّة المرضى، تواصلَ فاسيلا شخصياً مع الكثير من مستخدمي عقّار غليفيك.

إنّ عقار غليفيك واحد فقط من سلسلة متواصلة من العقاقير المُنقذة للحياة التي أنتجتها مختبرات نوفارتس البحثية. وقد حفَّزَ التزام فاسيلا تجاه تحسين حياة المرضى قراراتُ التوسُّع في الميزانية البحثية للشركة ونقل المقر الرئيس لأبحاثها إلى ماساتشوستس. ورسّخت هذه القرارات أقدام شركة نوفارتس بوصفها شركة عملاقة في ميدان الرعاية الصحيِة، ورسخت كذلك أقدام فاسيلا قائداً عطوفاً في هذه الصناعة. وتمتلك شركة نوفارتس اليوم خطَّ إمدادات حافلاً بالعقاقير الجديدة المُنقذة للحياة التي تفرزها مختبراتها البحثية.

قال فاسيلا إنّ أعظم شعور بالرضا يغمره حين تُحقق مؤسسته رسالتها.

لقد كان للأمراض التي أصابتني وأنا طفل، ووفاة أبي وشقيقتَيَّ، وتجارب المرضى الذين قضوا نحبهم، أثرٌ عميق على حياتي. وعندما تقلّدت منصب الرئيس التنفيذي، أصبح لدي النفوذ الذي يكفل لي التأثير في حياة عدد أكبر بكثير من الناس، وأن أعمل صالحاً استناداً إلى بوصلتي الأخلاقية. وفي نهاية المطاف، فإنّ الشيء الوحيد المهم هو الخدمات التي نقدمها للآخرين.

اختبارات القيادة العصيبة

أشاع آرثر ميلر Arthur Miller مصطلح «الاختبار العصيب» في مسرحيته «البوتقة» (The Crucible) عام 1953، التي تناولت محاكمات ساحرات سالم التي اختُبِر فيها إخلاص جون بروكتر John Procter لمعتقداته بالتهديد بإعدامه شنقاً لممارسته السحر والشعوذة.

إنّ الاختبارات العصيبة تختبر حدودنا إلى أقصى حد ممكن، تماماً كما فعلت أمراض فاسيلا التي هددت حياته. كلنا مررنا باختبارات عصيبة، سواء أكانت أليمة مثل اختبارات فاسيلا أو بسيطة بساطة نبذ جماعاتنا الاجتماعية لنا في المدرسة الثانوية. وهذه التجارب تُؤثر على حياتنا وتصوراتنا لذواتنا. ولقد ناقش وارن بينس الاختبارات العصيبة في كتابه «أن تصبح قائداً» إذ كتب يقول: «الاختبار العصيب عنصر غاية في الأهمية في عملية تحوُّل المرء إلى قائد».

هناك مسحة من السحر تحدث في تجربة القيادة العصيبة، سواء أكانت تجربة تتمخض عن تحوُّل جذري، مثل السنوات التي أمضاها مانديلا وراء القضبان، أم تجربة حميدة نسبياً، كأن يتدرب المرء على يد مُرشد. ومهما كان ما يتعرض له القادة، نراهم يخرجون من محنهم وتجاربهم العصيبة أقوى من ذي قبل فلا ينكسرون.

قد تأتي التجارب العصيبة في مرحلة مبكرة من حياتك؛ كأن يموت لك حبيب، أو يصيبك مرض أو ينفصل والداك، أو تنشأ في فقر مدقع أو تنشأ في بيئة كلها تمييز وعنصرية، أو تتعرض لنبذ أقرانك وإعراضهم عنك، أو تشهد إخفاقات مبكرة. وإذا لم تتعاطَ مع هذه التجارب العصيبة، فمن الممكن أن تجعلك تشعر بأنّك ضحية أو حتى تصيبك بالعجز وتشل حركتك. وقد يؤدي الغضب أو الحزن أو الخزي الذي لا تتعاطى معه إلى إنكارك تجاربك أو إلى كبت أعمق مشاعرك أو تفادي الألم حين تواجه المشكلات العويصة أو عند مواجهة صعوبات في علاقاتك الحميمة.

وفي فترة لاحقة من الحياة، يمكن أن تتسبّب أحداث مثل مواقف العمل العصيبة أو الآراء النقدية أو خسارة الوظيفة في تجارب عصيبة، أو قد تكون نتاج تجارب شخصية أليمة، مثل الطلاق أو المرض أو وفاة حبيب. وكثيراً ما تحدث التجارب العصيبة في الأوقات التي لا تتوقعها أبداً. علّقت زوجتي بيني على تشخيص إصابتها بسرطان الثدي عام 1996 بقولها: «الحياة هي الأحداث التي تلمُّ بك وأنت تنتظر شيئاً آخر».

ومن الأصعب أن تتكيف مع الاختبارات العصيبة عندما تكون في خضمها، إذ يكون من الممكن أن يغمرك شعور بالألم البشع حتى أنّك لا تستطيع أن ترى الدروس المُستفادة من تلك التجارب.

ولخوض اختبار عصيب والخروج منه، عليك أن تؤمن بنفسك وبغايتك في الحياة وأن تستدعي القوة الكامنة داخلك وشجاعة الصمود والتحمل. وتتطلّب هذه الأوقات العصيبة أيضاً تأييد مَن هم أقرب إليك ودعمهم.

لا أحد يخوض الحياة دون أن يشهد تحديات جسيمة. وبعض تلك التحديات مثير ومُبدِّل لمسار الحياة، في حين أن بعضهم الآخر يبدو تافهاً حتى تتفكر في أثره على حياتك. إنّ المحن العصيبة هي الاختبار الحقيقي لشخصيتك، ومن الممكن أن تكون تحويلية فتُمكِّنَك من أن تُعيد صياغة المغزى من حياتك. وفي نهاية المطاف، ستتطلع إلى تجاربك تلك مُستقبلاً وتستمد منها قوتك.

أوبرا وينفري: إعادة صياغة قصتها في السادسة والثلاثين من العُمر

عندما بلغت أوبرا وينفري السادسة والثلاثين من عمرها، أجرت لقاءً لامرأة تُدعى ترودي تشيس Truddi Chase تعرضت لاعتداء جنسي في طفولتها. ولمّا سمعت قصّة تشيس، غلبتها مشاعرها وقالت: «حسبت أنّني سأصاب بانهيار عصبي أمام الكاميرا. وقلت لنفسي: «كفاكِ! كفاكِ! عليكِ إيقاف التصوير!»». لكن التصوير استمر بينما جاشت المشاعر داخلها.

لقد استحضرت قصّة تشيس في عقل وينفري عديداً من ذكريات الطفولة الأليمة. قالت وينفري: «أعتقد أنّني في ذاك اليوم أدركت لأول مرة أن اللوم لا يقع عليّ». لقد لاحقتها شياطينها دون تفسير حتى هذه المرحلة من حياتها.

أمسيت مراهقة منحلة جنسياً، ولذلك وقعت في الكثير من المتاعب، واعتقدت أنّني مسؤولة عما ألمَّ بي. ولم أدرك الحقيقة حتى بلغت السادسة والثلاثين من العمر؛ «يا ويلي، لذلك ظننت أنّني هكذا!» والحقيقة أنّني كنت أنحو باللائمة على نفسي دوماً.

نشأت وينفري، التي وُلِدَت خارج إطار الزواج الشرعي، نشأةً فقيرة في ريف ولاية مسيسيبي. وعندما كانت في ريعان الشباب، انتقلت أمها شمالاً للبحث عن عمل. قالت وينفري: «وانتقلت للعيش مع جدتي ... والأرجح أن ذلك أنقذ حياتي في حقيقة الأمر». وعلى الرغم من ذلك، فقد راودتها رؤية في صغرها بأنّ بوسعها أن تحقق النجاح في حياتها.

وتذكّرت أنّها وقفت في الخارج على المدخل الخلفي المسقوف عندما كانت في الرابعة من عمرها، وراحت تراقب جدتها وهي تغلي الملابس في مرجل كبير. وقالت إذ تذكرت المشهد: «أذكر أنّني حدَّثت نفسي بأنّ حياتي لن تكون هكذا. وأنها ستكون أفضل. ولم يكن تفكيري هذا نابعاً من غرور، إنّما من يقينٍ بأنّ الظروف يمكن أن تكون أفضل بالنسبة لي بطريقة ما».

ونسبت وينفري إلى جدتها الفضل في تعليمها القراءة، قائلة: «فتحت لي قدرتي على القراءة الباب أمام كل أشكال الإمكانات ... كنت أعشق الكتب في طفولتي. فقد كانت نافذتي الوحيدة على العالم». وكانت تتلو آيات من الكتاب المقدس في الكنيسة منذ أن كانت في الثالثة من عمرها، مما منحها ذخيرة من الثقة بالنفس.

كل الأخوات اللائي جلسن في الصف الأمامي كُنَّ يُحركن الهواء بمراوحهنّ ويلتفتن إلى جدتي ويقلن لها: «هذه الطفلة موهوبة يا هاتي ماي». ولقد سمعت قولهنّ هذا بما يكفي لأنّ أؤمن به ... ولم أكن أعرف حتى معنى كلمة (موهوبة). حسبت فقط أنّها تعني أنّني مميّزة.

استحضرت وينفري صدمة تعرضها للاغتصاب على يد ابن عمها بعد أن انتقلت إلى ميلواكي Milwaukee للعيش مع أمها عندما كانت في التاسعة. وتعرضت للتحرش عدّة مرات أخرى على يد أفراد آخرين من عائلتها وعلى يد صديق للعائلة خلال السنوات الخمس التي عاشتها مع أمها. قالت وينفري: «كان الاعتداء عليّ حدثاً مستمراً ومتتابعاً حتى أنّني بدأت أعتقد أن هذه هي طبيعة الحياة». وفي الرابعة عشرة من عمرها، أنجبت طفلاً مُبتسراً عاش أسبوعين فقط.

وشرعت وينفري في تجربة خوض غمار الحياة دون الاعتماد على أحد. فالتحقت بالجامعة ولاحت لها أوّل فرصة للمشاركة في بثٍّ إذاعي. «كانت التجربة مزعجة لي جدًّا في بداية الأمر، إذ تظاهرت بأنّني باربرا وولترز Barbara Walters، وأنا لا أشبهها قط». قالت إنّها تعرضت لانتقادات لاذعة من زملائها في الجامعة، الذين وصفوها بـ «الإضافة الشكلية». «كنت أقول لهم: صحيح، لكنني إضافة شكلية مدفوعة الأجر».

واليوم، أقامت وينفري إمبراطورية إعلامية تَعدُّ واحدةً من أكثر الإمبراطوريات الإعلامية وقاراً، لكنّها لم تُدرك رسالتها الأوسع نطاقاً إلا بعد لقائها بترودي تشيس. فمنذ التجارب الصادمة التي تعرضت لها في شبابها، راودها شعورٌ بالحاجة إلى إرضاء الآخرين، ولم يكن بوسعها أن ترفض طلباً. وفي ذاك اليوم، أدركت أخيراً علّة ذلك.

ومنذ ذلك الحين، تجاوزت رسالتها بكثير سعيها وراء النجاح الشخصي وصولاً إلى تمكين الناس في شتى أنحاء العالم، وخاصةً الفتيات.

كنت ... أبحث دوماً عن الحب والعاطفة والاهتمام، وكنت أبحث عن شخص ينظر إليَّ ويقول لي: «أجل، إنكِ إنسانة جديرة» ... وكان هذا بالنسبة لي أعظم درس في حياتي؛ ألا وهو أن أدرك أنّني مسؤولة وحدي عن حياتي، وألّا ... أعيش لإرضاء الآخرين، إنّما أستجيب لما يمليه عليَّ قلبي.

ولمّا سُئلت وينفري عن فكرة برنامجها، أجابت قائلةً: «لطالما كانت رسالتي واحدة لا تتغير: أنتم مسؤولون عن حياتكم. وآمل أن يساعد برنامجي وكلماتي الشباب والشابات على فهم الدرس المُستفاد في مرحلة أبكر من تلك التي استوعبته فيها».

لقد نظرتُ لوينفري، شأني شأن كثيرين غيري، على أنّها نجمة مشهورة تحيطها الأضواء من كل جانب، وغفلتُ عن رسالتها الأعظم. وعندما تبادلنا أطراف الحديث لثلاث ساعات على عشاء جائزة نوبل للسلام في مدينة أوسلو النرويجية، أدركتُ الأثر الحقيقي لعلاقتها وأثرها على حياة مشاهديها. ولقد وصفت لي كم كانت شغوفة بالتأثير في ملايين البشر وتشجيعهم على تحمُّل مسؤولية حياتهم. ومن أوسلو، كانت وينفري في طريقها إلى أفريقيا، مُحمَّلَة بعدد كبير من الكتب والمؤونة لتدشين مدرسة جديدة لتمكين الفتيات استثمرت فيها شخصياً 30 مليون دولار.

إنّنا جميعاً نواجه محناً واختبارات عصيبة في حياتنا، لكنّها ربما ليست مثيرة مثل التجارب التي عاشتها وينفري وفاسيلا. ومن السذاجة أن تظن أن بوسعك خوض غمار الحياة دون أن تتعرض إلى صعوبات أو تقضي حياتك كلها محاولاً تفاديها. فالحياة ليست مُنصفة دوماً. والمهم هو الطريقة التي تضع بها اختباراتك العصيبة في إطارٍ محدد وتستغلها لصالحك.

بالنظر إلى سوء المعاملة والفقر اللذين عاشتهما وينفري في فترة سابقة من حياتها، سيكون من السهل عليها أن تشعر بأنّها ضحية. ومع ذلك، فقد تعالت على صعوباتها بإعادة صياغة قصتها بصورةٍ إيجابية. فقد تولّت مسؤولية حياتها أولاً، ثم أقرت برسالتها بتمكين الآخرين ليتحملوا مسؤولية حياتهم. ولم يحدث التحوُّل الذي شهدته إلا في منتصف العقد الرابع من عمرها. غالباً ما تستغرق فترة التكوين هذه مدة طويلة؛ لأنّنا بحاجة إلى أن نكتسب خبرات حقيقية لتعيننا على أن نرى مكاننا المناسب في العالم وتساعدنا على فهم معنى الأوقات العصيبة في رسالاتنا الشخصية. وهذا ما حدث لبيدرو ألغورتا.

بيدرو ألغورتا: الجِرَاح تَمسي لآلئ

بعد نشر كتاب «الوجهة الحقيقية» عامَ 2017 بفترةٍ وجيزة، تلقيت رسالة مدهشة:

عزيزي بيل:

منذ 35 عاماً، عشت تجربة حياة في غاية القسوة. فقد سقطت الطائرة التي كنت على متنها بصحبة 45 آخرين من الأصدقاء وتحطمت على جبال الأنديز. وبعد 72 يوماً، بعد أن صمدنا في الجبال على ارتفاع 14 ألف قدم دون طعام أو ملابس وبلا أيِّ استعداد، وبلغ بنا الأمر أن لجأنا إلى أكل لحم البشر لنطعم أنفسنا، أنقذ 16 منا أخيراً.

وخلال هذه المحنة، تجلَّت أمامي وجهتي الحقيقية؛ ألا وهي أن أصمد ليوم آخر، كلَّ يوم. ولقد اكتشفت أيضاً أنّنا لسنا غرباء، وأنه لا وجود للأبطال. إنّ الذين نجوا لم يكُونوا أفضل من الذين قضوا نحبهم. فأيُّ شخص في موقفنا، بالنظر إلى الظروف التي عشناها، كان سيتصرف كما تصرفنا.

لخمسة وثلاثين عاماً، لم تكن هذه مشكلة بالنسبة لي. لقد درست بغية الحصول على درجة ماجستير إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد دون أن أنبس ببنت شفة عن تلك المحنة. والآن، بدأتُ أفكّر في الأمر، وأربط بينه وبين مساري المهني. إنّني أقرأ كتاب «الوجهة الحقيقية»، وأود أن أشاركك تجربتي. فقد يساعدني ذلك على الاستفادة من المزيد من الدروس التي قد تعِين الآخرين في مساراتهم المهنية.

لكَ مني خالص الحب،

بيدرو ألغورتا

بعد أن تلقيت رسالة ألغورتا، دعوته لمشاركة تجربته مع طلابي الذين يدرسون ماجستير إدارة الأعمال. وقد سحرتْ قصته والصور التي عرضها ألباب الطلاب. وعاد إلى صفي الدراسي عام 2013، بعد أن تسنّى له التفكّر في محنته لخمس سنوات أخرى، ووصف ثلاث طرائق للتعامل مع الاختبارات العصيبة:

- التركيز على الحدث وأن تعيش حياتك منغمساً في الماضي، وتنحو باللائمة غالباً على الآخرين.
- عيش حياتك وكأن شيئاً لم يكن، بينما تظل الذكريات تلاحقك والألم يضرب بجذوره داخلك.

- استغلال الحدث وتحويل الجرح إلى لؤلؤة.

ولقد شارك مجازَ لؤلؤة المحار قائلاً: عندما يحتك الرمل بقشرة المحارة، فإنّ ردة فعلها الطبيعية أن تغطي ذلك المُثير لحماية نفسها بمادةٍ تُعرف باسم «أم اللؤلؤ» التي تُشكِّل اللؤلؤ نفسه في نهاية المطاف. هل تُحوِّل جراحَك إلى لآلئ؟ لكي تفعل ذلك، سيتعيّن عليك التعاطي مع اختبارك العصيب وفهم مغزاه وإعادة صياغته بوصفه فرصةً للنمو الشخصي.

تايلور كارول: ناجٍ من سرطان مميت

عندما تلتقي بتايلور كارول Taylor Carol، سيبدو لك أشبه بطالب جامعي أمريكي أصيل: بسيط وكادح ومشارك في الألعاب الرياضية ومشهور. وبعدها يحكي قصّة تشخيص مرضه بسرطان مزمن في سن الحادية عشرة.

كان تايلور صبياً عاديًّا في الحادية عشرة من عمره عندما ضربته كرة بيسبول. لكن جرحه لم يلتئم، وفي الوقت ذاته كان يشعر بالوهن والخمول. ولمَّا أثار ذلك قلقَ والديه بشأن حالته الصحية، صحباه إلى مستشفى قريب من البيت في مقاطعة أورانج الواقعة في كاليفورنيا لإجراء فحوصات دم. وعندما اتّضح أن عدد خلايا الدم البيضاء مرتفع جدًّا، انطلق به أبواه إلى مستشفى أطفال مقاطعة أورانج. وبعد عدّة أيام من الفحوصات، جاءت النتائج صادمة. كان تايلور يعاني من نوع نادر من سرطان الدم الذي لا يستجيب للعلاجات التقليدية. وقيل لتايلور وأبويه إنّه سيموت بعد أسبوعين لا أكثر.

ولمّا رفض الأبوان قبول التشخيص، انتقلوا جميعاً إلى سياتل كي يتلقى الابن العلاج في مستشفى سياتل للأطفال تحت رعاية الدكتور برايان دراكر Brian Drucker، مخترع عقار غليفيك الذي أنتجته شركة نوفارتس، والدكتور بول كاربنتر Paul Carpenter، الإخصائي الرائد في داء الطعم حيال المضيف graft-versus-host في مركز فريد هاتشينسون لأبحاث السرطان Fred Hutchinson Cancer Research Center. وكان العامان التاليان من حياة تايلور شاقّين بقدر ما يُخيل لأيِّ إنسان: زرْع نخاع العظم من متبرع ألماني يبلغ من العمر 27 عاماً، ومكافحة داء الطعم حيال المضيف، وأسابيع من العزلة الكاملة والعجز عن تناول الطعام أو المشي أو التحدث لفترات طويلة، وآلام مبرحة لا علاج لها سوى مُسكّنات ألم قوية جدًّا.

وأصعب ما في الأمر كله أن يرى تايلور كريستيان، أعز أصدقائه على الإطلاق، يموت بعد عامَين. كما وصف تايلور مشاعره آنذاك: «كسرني موت كريستيان. لماذا مات هو وعشتُ أنا؟ كنت غاضباً من الأقدار أن تركت كريستيان يموت. وشعرت بالضياع». لكن تايلور تعلّم أن استغلال صوته والغناء أعاداه إلى طبيعته. وألّف أغنية بالتعاون مع ماثيو ميسينا Matthew Messina باسم «شجاعة حقيقية» (True Courage) أنشدها في الذكرى المئوية لمستشفى سياتل للأطفال.

وبمرور الوقت، تعافى تايلور وعاد جسده إلى طبيعته، لكنه بعد أن تعافى كان قد فاتته أربع سنوات دراسية. واقترح عليه مستشاروه أن يتخلّف عن المدرسة الثانوية ويحصل على درجة جامعية معادِلة. وبدلاً من ذلك، قرر تايلور أنّه يود الالتحاق بجامعة هارفارد، وهو لا يعلم شيئاً عنها سوى اسمها. وبعد أن حدد هدفه، عوَّض الوقت الذي ضاع منه، والتحق بالجامعة وأمسى آنذاك طالباً متفاعلاً وناجحاً. وهو الآن متحدث رسمي قومي لجمعية سرطان الدم والأورام الليمفاوية Leukemia & Lymphoma Society، ويجوب البلد لجمع الأموال لأبحاث السرطان منشداً ومتحدثاً.

كيف أثّرتْ معركته وصراعه مع السرطان المزمن على حياته؟

قال تايلور:

بعد أن قهرتُ السرطان، قررت أن استغل غنائي وكلماتي وكل ذرة من قوتي الحيوية لتمجيد الإله ومد يد العون للآخرين للتغلب على هذا المرض البشع. وعلى مدار السنوات السبع الماضية، حالفني الحظ وجمعت أكثر من 10 ملايين دولار خلال مساعيّ تلك، لكنني أعلم أن هذه هي البداية لا أكثر. وأطمح إلى تغيير العالم بكلماتي وصوتي بمواصلة مساري المهني مغنياً ومؤلِّف أغاني.

لقد تعامل تايلور مع اختباره العصيب جدًّا بتحويل جرحه إلى لؤلؤة، مُستغلاً إياه فرصةً للنمو بعد الصدمة.

نمو ما بعد الصدمة

لو اتّبعت واحداً من النهجَين الأوَّلَين اللذين وصفهما ألغورتا - الشعور بالغضب تجاه اختبارك العصيب أو طمره في أعماقك - فقد تُصاب باضطراب ما بعد الصدمة. وعند الإصابة باضطراب ما بعد الصدمة، عادةً ما يُعاش الحدث الصادِم عبر الذكريات والكوابيس وصور الماضي اللحظية المُتكررة. وكثير من الناس يرفضون التعاطي مع محنتهم أو حتى الإقرار بها، قائلين إنّ: «هذه أحداث عفا عليها الزمان ولا أريد أن أنبش الماضي».

المشكلة أنّه ليس بوسعك أن تدفن اختبارك العصيب؛ لأنّ الذكريات تُلازمك دوماً. وإذا تفاديت كل هذه الأفكار والنقاشات التي تدور في مدارها، كما فعل ألغورتا، فقد تجد نفسك تعيش اختبارك العصيب مجدداً بشكلٍ مختلف لاحقاً في حياتك أو تتفادى المواقف المرهقة جدًّا التي تصيبك بالعجز.

أظهرت الأبحاث الأخيرة أن التجارب الصادمة يمكن أن تتمخّض عن نمو ما بعد الصدمة بقدر ما تؤدي إلى اضطراب ما بعد الصدمة. ويبدأ نمو ما بعد الصدمة، كما في مجاز لؤلؤة المحارة

لألغورتا، بإدراك جوانب عدم اليقين في الحياة وتقبلها بوصفها مبادئ أساسية للوجود البشري. وهو يتطلّب أيضاً وعياً بالذات ورغبة في الإقدام على التغيير الشخصي. وأخيراً، يقتضي نمو ما بعد الصدمة الإقرار بمسؤوليتك الشخصية عن الاختيارات التي أقدمت عليها في الحياة. يصف نيك كريغ، مؤسس معهد القيادة الحقيقية Authentic Leadership Institute، الطريقَ إلى نمو ما بعد الصدمة في محاضراته التعليمية حول الاختبارات العصيبة. ويشجّع مشاركيه على الانتقال من النظر لأنفسهم على أنّهم ضحايا إلى النظر لأنفسهم على أنّهم ناجون، ومن ثم استغلال هذه النظرة الجديدة للارتقاء بأنفسهم إلى مرتبة الازدهار.

لنلقِ نظرة على بعض أمثلة القادة الذين سعوا وراء نمو ما بعد الصدمة.

فيليب ماكري: التعلُّم من الإخفاق

تمتَّع فيليب ماكري Philip McCrea، ذو الشخصية الساحرة المحبوبة، بحياةٍ رائعة طيلة السنوات الخمس والثلاثين الأوّلى من عمره. فقد كانت لديه عائلة مدهشة وأصدقاء كُثر وحقق نجاحاً مبهراً في الدراسة والرياضة والعمل. وفي المدرسة الثانوية، اشتهر باسم «الفتى المثالي»، في إشارةٍ إلى شعور الآخرين بأنّ الأمور تسير دوماً في صالحه. أسَّس ماكري في أوائل عقده الرابع شركة فيتيس ليرنينغ Vitesse Learning، المُنفصلة عن شركته السابقة سي ثري آي C3I، للتركيز على تعليم البرمجيات المؤتمتة لشركات المستحضرات الدوائية. وتجاوزت مبيعات شركته 10 ملايين دولار، لكن هوامش الربح كانت ضئيلة جدًّا.

على الرغم من أن كثيراً من القادة يراودهم دوماً خوف راسخ من الإخفاق، فإنّ المفارقة تكمن في أن أكثر ما يتعلّمونه من دروس مُستفادة ينبع من إخفاقاتهم. ولمَّا سُئل ماكري عام 2004 عمّا إذا كان قد أخفق من قبل قط، أجاب قائلاً: «لم أواجه أيَّ كارثة بكل تأكيد. ولم أملك شركة تداعت بالكامل أو انهارت بسبب تدنِّي الأداء».

وأضاف قائلاً:

لكنني بحاجة إلى الانتقال من نمط «المتفائل دوماً» إلى نمط «الواقعي بقدرٍ أكبر»، وأن أنظر إلى صورة متوازنة لكل قرارٍ مقارنةً بالصورة الوردية التي كُنت أرسمها. إنّني أتهوّر بشدة عند اتّخاذ القرارات المتعلِّقة بالنتائجٍ التي نُحققها، وأميل إلى استيعاب التحديات، ظناً مني أن بوسعي حلَّ أيِّ مشكلة وحدي. إنّني بحاجة إلى إدراك أنّني لا أملك الإجابات، وأن أتحاور مع الآخرين ليمدوا لي يد المساعدّة وصولاً إلى الحلول.

ولأن عائلة ماكري وأصدقاءه موّلوا شركة فيتيس، غالباً ما كانت تعاني من نقص رأس المال، خاصةً عندما شهدت الشركة تجاوزات للتكلفة المُقدَّرَة في تطوير البرمجيات. وفي خريف عام 2005، أدرك ماكري أن موارد تمويل شركة فيتيس قد نفدت، فاندمجت شركته بشركة كندية وعدت بتكاليف تطوير برمجيات أقل بنسبة 35%، واحتفظ ماكري بـ 30% من ملكية الشركة المُندمجة.

لكن عملية الاندماج لم تتم على النحو المأمول. فقد ارتفعت التكاليف ولم تنخفض، وفي الوقت ذاته تدهورت علاقات العملاء. وبعد أن وبَّخه مالك الشركة الكندية، أدرك ماكري أن المشكلات لن تُحلّ، فاستقال من الشركة عام 2006. وبعدها بستة أشهر، أعلنت الشركة إفلاسها وأمست حقوق ملكية ماكري عديمة القيمة. وقال مُفسِّراً ما حدث:

كانت هذه المرة الأوّلى التي عشت فيها إخفاقاً شخصياً جسيماً. ولقد أدّى إلى أكبر مرحلة نمو عشتها، إذ اضطررت إلى النظر إلى نفسي في المرآة وتقبل إخفاقي على المستوى الشخصي. وعلمت أن الناس ما برحوا يحبونني، وأن كثيراً من فرص العمل وأحلامه ما زال يمكن تحقيقها.

ووصف ماكري أيضاً الأثر الذي كان لمشكلاته المهنية على زواجه قائلاً:

كُنت لا أُحتَمَل خلال تلك الفترة. وكنت مُكتئباً، لكنني لم أكن لأعترف بذلك. وكنت أستشيط غضباً بسهولة وأنفّس غضبي في الآخرين، وخاصةً زوجتي. وما كان منها إلا أن آزرتني وقدّمت لي الدعم، لكنني قررت أن استغلها وأنهال عليها نقداً. ومن حسن الحظ أن ذلك لم يدمر علاقتنا إلى الأبد.

بعد الاستقالة، أخذ ماكري إجازة لستة أشهر للتفكر في تجربته وليستقر على ما هو آتٍ.

ولما أدرك أنّه رائد أعمال في جوهره، بدأ يعمل لدى شركة كليربوينت ClearPoint المُنافِسَة في مجال نظم التدريب على الرعاية الصحية، وسرعان ما أمسى رئيسها التنفيذي. ومنذ تلك الفترة، استغل ماكري الدروس المُستفادة التي تعلّمها من إخفاقه لبناء مؤسسته الجديدة. وانضم إلى شريك عمليات قوي، وحافظ على ميزانية عمومية أكثر تحفظاً. وراح يتفكّر في تجربته قائلاً: «على الرغم من أنّني كرهت كل لحظة من تجربة شركة فيتيس، فقد أمسيت شخصاً أكثر توازناً وتنفيذياً أكثر خبرة بسبب تلك التجربة».

مايك سويني: التعامل مع المرض الشخصي

كان مايك سويني Mike Sweeney، الرئيس التنفيذي لشركة شتاينواي Steinway المتخصّصة في صناعة آلات البيانو، في الثامنة والعشرين من عمره عندما اكتشف أنّه مصاب بسرطان الخصية. وقال تعليقاً على ذلك: «كانت هذه المرة الأوّلى التي أدركت فيها أنّني لست خالداً. وإنّني أوصي به للجميع من بعض الأوجه. فإذا كنت ستصاب بالسرطان، فسرطان الخصية هو النوع المحمود؛ لأنّه عادةً قابل للعلاج. لقد جعلني السرطان أفكّر في حياتي بشكلٍ مختلف».

وصف سويني التجربة التي عاشها بعد الخضوع لجميع العلاجات قائلاً:

استيقظت صباح يوم من الأيام ولم أستطع أن أغادر الأريكة حرفياً. وخيّمت عليّ حالة من الاكتئاب لم أشهدها من قبل قط. لم تكن المسألة تتعلق بالإرادة؛ كل ما في الأمر أنّني لم أستطع النهوض. كانت مهمتي وأنا أكافح السرطان أن أشفى من المرض. ولمَّا انغلق باب الشفاء، خيَّم الصمت على الغرفة، وإذا بي أدرك فجأة أنّني، يا للهول، من الممكن أن أموت. لم تخطر لي فكرة الموت قط في هذه السن المبكرة.

لقد بدّلت هذه التجربة طريقة تفكير سويني، وساقته إلى مسار لفهم ذاته وإعادة النظر في حياته ومشواره المهني.

لقد بثت فكرة عجزي عن النهوض من تلك الأريكة الذعر في صدري. وأمضيت فترة وأنا أفكّر فيما أودُّ أن أفعله، والأشياء التي لها مغزى في حياتي، والأشخاص الذين أودُّ أن أنجز تلك الأشياء معهم. وزُرت أخصائياً نفسياً وتحدثت معه عن إصابتي بسرطان ليس عضوياً، إنّما عاطفي. لقد جعلني السرطان أرى تلك الأمور بوضوح.

قال له أبوه إنّ عليه، بعد أن برأ من السرطان، أن يتوقّف عن التفكير فيه ويعود إلى العمل. قال سويني تعليقاً على ذلك: «حسبتُ أن الأمر ينطوي على ما هو أكثر من ذلك. وبدأت أسأل نفسي عن الجوانب المهمة بالنسبة لي في العمل وفي الحياة. لم أكن أقلَّ طموحاً من ذي قبل؛ إنّما أمسيت أرغب في أشياء مختلفة من الحياة. أردت تأسيس شركات يبرع جميع العاملين فيها في عملهم كما أبرع أنا فيه». لقد حوَّل الاختبار العصيب لسويني حياته، كما حوَّلَ حياة ألغورتا بالضبط.

عاش سويني لحظة يقظة ثانية عندما بلغ الخمسين من عمره. فبعد عقد ناجح جدًّا بصفته شريكاً إدارياً لإحدى شركات الاستثمار في الأسهم الخاصة، قال سويني: «كان عيد ميلادي الخمسين أوّل عيد ميلاد يهمني حقاً».

أدركت أنّني أودّ أن أعمل فقط لدى شركات تَحْدِث منتجاتها أو خدماتها فارقاً. وعلى العكس من شركات الاستثمار في الأسهم الخاصة التي كُنا نُقصى فيها عن مسرح الأحداث، كنت أفضّل العمل في الصفوف الأمامية. وأمسيت رئيس مجلس إدارة صحيفة «ستار تريبيون» Star Tribune لأنّني أؤمن بأنّ لنشر الأخبار والمعلومات أهميةً محورية في حياة المجتمع. ولقد تطلّبت إعادة قدرة الصحيفة على تحقيق الأرباح نموذج عمل جديداً ومحتوى جديداً أعاد زخْم مبيعات الاشتراكات. ولقد وجدنا في غلين تايلور Glen Taylor، مالك فريق مينيسوتا تمبر وولفز Minnesota Timberwolves لكرة السلة، أيضاً مالكاً جديداً ملتزماً تجاه المجتمع. حين أتأمل الماضي، أجد أن التعاون مع فريق من الموهوبين من أجل تحقيق رسالة سعَينا إلى إنجازها بشغف كان أفضل تجارب مسيرتي المهنية على الإطلاق.

بعد أن تقاعد سويني من عمله في صحيفة «ستار تريبيون»، أصبح الرئيسَ التنفيذي لشركة شتاينواي. وقال معلّقاً على تلك الشركة: «ها هي شركة قيمة تنصبُّ ركيزتها على إدارة النقود، وكانت عرضة لخطر فقدان السبب الجوهري الذي جعلها عظيمة». وقبل أن يتمكّن سويني من إعادة بناء شركة شتاينواي، اضطر إلى إعادة هيكلة مجلس إدارتها العقيم الذي كان لأعضائه غايات متضاربة. ولكي ينجز ذلك، حصل على موافقة لبيع الشركة لبول بولسون John Paulson، المستثمر في صناديق التحوط.

أدرك بولسون أن شتاينواي جزء أساسي من المجتمع الثقافي، وأصلٌ مالي بالغ الأهمية أيضاً. وعليه قبلتُ البقاء رئيساً تنفيذياً للشركة. والآن، نعكف على إنماء الشركة وتحويلها إلى شركة عالمية، مع الاحتفاظ بالحرفيين الرائعين الملتزمين كل الالتزام بصناعة آلات البيانو الأعلى جودة. إنّ هذه فرصة عظيمة بالنسبة لي لتقديم إسهام حقيقي.

عندما كان سويني شاباً يافعاً يواجه احتمال موته، أمست وجهته الحقيقية واضحةً له. وظل يتشبّث بهذا الخيط الرفيع في حياته، وتحلّى بالحكمة ليُجري تغييرات أخرى على مساره المهني جعلته متسقاً مع وجهته الحقيقية أثناء مواصلة مسيرته المهنية.

مارلين كارلسون نيلسون: فقدان حبيبٍ

عندما تلتقي بمارلين كارلسون نيلسون Marilyn Carlson Nelson، التي تعمل في مجموعة شركات كارلسون، يُدهشك ما تتمتّع به من دفء وحماس للحياة، وتفاؤلها بأنّ كل مشكلة يمكن أن تُحَل بإلهام الناس القيادة. لكن قصتها أكثر تعقيداً من ظاهرها. فهي تذكر ساعة أن علمت بوفاة

ابنتها، وكأنّ الخبر أتاها بالأمس. تقول مارلين تعليقاً على ذلك: «نما إلى علمي أنا وزوجي صباح يوم من الأيام أن ابنتنا الجميلة جولييت، البالغة من العمر 19 عاماً، لقيت مصرعها في حادث مروري».

كان هذا أصعب اختبار عشناه، اختبار لإيماننا وعلاقتنا الشخصية. فقدت إيماني آنذاك وشعرت بالغضب من الأقدار، لكن الأقدار لم تتخل عني. فقد اكتشفت كيف أن كل يوم يمر وكل شخص ألتقي به له قيمته الخاصة. وقررت أن أجعل الوقت المتبقي لي على الأرض هادفاً، فلا يضيع الوقت الذي لم يُتح لجولييت هباءً. وأقسمت أنا وزوجي أن نستغل كل أداة تُتاح لنا بوصفها فرصة لرد الجميل وتحسين حياة الآخرين. فنحن جميعاً بشر زائلون على ظهر هذه الأرض.

بعد رحيل ابنتها بفترة وجيزة، انضمت نيلسون إلى كارلسون بدوام كامل نائبةً لرئيس مجلس الإدارة، وأمست لاحقاً الرئيسة التنفيذية للمجموعة. وكرّست نفسها في كارلسون لتمكين الموظفين البالغ عددهم 150 ألفاً لخدمة العملاء بأسلوب عالي التخصص. وعندما استرجعتْ الفترة التي أمضتها مُمسكةً بزمام الأمور، قالت نيلسون: إنّ أكثر شيءٍ تفتخر به الثقافة التي غرستها في الشركة.

لقد استغلت نيلسون مأساة وفاة ابنتها كي تعيد النظر في جوهر حياتها وقيادتها. وعبر إعادة تأطير هذه المأساة بحسٍ جديد برسالتها في الحياة، حوَّلَت قيادتها إلى بناء مؤسسات قوية تخدم الآخرين وتتعاطى مع القضايا المستعصية التي يواجهها المجتمع. وختمت حديثها قائلةً: «إن العمل الذي يُدار ببراعة وحنكة قوةٌ للخير في العالم».

اختباراتي العصيبة جاءت مبكرة

في خضم رحلتي، عشت كثيراً من الاختبارات العصيبة أثناء تحوُّلي إلى قائد. ففي سنواتي الأوّلى، قلّما كان أقراني يقرِّون بأنّني قائد. ولم أكن المُختار لقيادة المؤسسات أو المُنتخب لمجلس الطلاب أو رئاسة فريق التنس. وكان هناك سبب بسيط لذلك؛ ألا وهو أنّني كنت طموحاً وأنانيًّا أكثر من اللازم حتى أنّني لم أتمهل لإقامة علاقات وثيقة بالآخرين.

ورغبة مني في أن أصبح قائداً، درست السير الذاتية لقادة العالم وعظماء قادة الأعمال في عصري، محاولاً أن أكتسب صفات القائد التي تحلّى بها هؤلاء الناجحون. لكن هذا لم يُجد نفعاً. ولا عجب أن محاولاتي الأوّلى في القيادة باءت بالإخفاق؛ فقد كنت شخصية منفردة أكثر من كوني قائداً أصيلاً. وفي مرحلة التعليم الثانوي، ترشّحت لرئاسة صف الطلاب المُتخرجين، لكنني خسرت ولم أحصل

إلا على ثلث الأصوات. وشعرت بخيبة أمل شديدة. لم أكن بعدُ قد تعلمت المقومات التي تجعل الناس تود أن تتبعني. عندما أسترجع ذكريات تلك الأيام، أجد أنّني لم أشعر بالرضا عن نفسي مطلقاً أو بالأمان في علاقاتي مع الآخرين، ومن ثمَّ بدوت للآخرين أنانيًّا متمحوراً حول ذاتي.

ولمَّا شعرت بخيبة الأمل، التحقت بمعهد جورجيا التقني كي يتسنّى لي أن أبدأ بداية جديدة لا يعرفني فيها أحد. ولم أكن قد تعلّمت بعدُ دروس التأمل اليقظ من كتاب الخبير جون كبات زين Jon Kabat-Zinn «ستجد نفسك أينما ذهبت» (Wherever You Go, There You Are). وإذ كنت متشوقاً لبداية جديدة، فقد التحقت بعديد من المؤسسات في معهد جورجيا التقني، وترشحت للانتخابات ست مرات، وخسرت في كل مرة.

عند هذه المرحلة، أسدت إليّ مجموعة من طلاب السنة النهائية نصيحة سديدة: «لديك قدرات عظيمة، يا بيل. لكنك تبدو مهتماً بالتفوق والترقي أكثر من مساعدة الآخرين. ولا عجب أنّه ما من أحد يود أن يسير على خطاك». لمَّا صدمتني هذه الملاحظات، عملت بنصيحتهم حرفياً، وأحكمت سيطرتي على نقائصي وبدأت أركّز على الآخرين بدلاً من التركيز على ذاتي. بينما أمسيت تدريجياً أكثر وعيًّا بذاتي، وقع الاختيار عليّ لقيادة عديد من المؤسسات.

وكانت أفضل مكافأة لي أن الذين نبذوني من قبل هم أنفسهم الذين اختاروني رئيساً لرابطة أخوية. لقد تعلّمت بالتجربة الشاقة أنّني لن أستطيع أن أفرّ من ماضيّ ما لم أغير نفسي في الحاضر.

التكيف مع المأساة

تقع مصائب في الحياة ليس بوسعنا التنبّؤ بها. ففي منتصف العقد الثالث من عمري، واجهت اختبارَين صعبيَين لم أكن متأهباً لهما بالمرة. لقد جعلاني أصطدم وجهاً لوجه بمعنى الحياة وألمها وظلمها.

بعد أن تخرجت في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، التحقت بالعمل في وزارة الدفاع. وإذ خامرني شعور بأنّني أعتلي قمة العالم، أحببت عملي وأصدقائي وبيئتي الجديدة. وبعدها بأربعة أشهر لا أكثر، تلقيت مكالمة هاتفية طارئة من والدي. لم يكن بوسعه التحدث إلا بالكاد وقال إنّ أمي ماتت صباح ذاك اليوم إثر أزمة قلبية. كانت أمي أقرب إليَّ من حبل الوريد؛ فكانت مثلاً أعلى وداعمةً وحليفة لي، وكانت الشخص الذي تعلّمت منه الحب غير المشروط. عندما وصلت إلى البيت ظهر ذاك اليوم، لن أنسى ما حييت ملامح وجه أبي. لمّا نظرت إلى عينيه، علمت أنّه لا يستطيع تحمل وفاة أمي. وكان عليّ أن أكون بمنزلة الأب لوالدي. لقد فقدتُ والديَّ في ذاك اليوم بالمعنى الحقيقي للفقد.

بعد فترة وجيزة من وفاة أمي، وقعت في الحب وخطبت المرأة التي أحببتها. وقبل أسابيع من حفل الزفاف، بدأت خطيبتي تعاني من نوبات صداع شديد ورؤية مزدوجة وفقدان الاتزان. وانتابني قلق شديد حتى أنّني صحبتها إلى جرّاح أعصاب بارز أودعها المستشفى لأسبوع لإجراء فحوص عصبية. جاءت جميع فحوصها سلبية، لكن نوبات الصداع لم تفارقها. أخبرنا جرّاح الأعصاب بنبرةٍ باردة نوعاً ما أن خطيبتي مضطربة عاطفياً بشأن الزواج، وأوصى بعرضها على إخصائي نفسيٍّ.

وبشكلٍ بديهي، علمت أن تشخيصه خاطئ. ثمَّةَ شيء خطير ألمَّ بخطيبتي. لكنه ليس نفسياً بالتأكيد. كُنت متحرًّقا لمعرفة ما أصابها، لكنني لم أكن أعرف إلى مَن ألجأ. ثلاثة أسابيع تفصلنا عن حفل الزفاف، ولم نكن قد أرسلنا الدعوات بعد. تبادلنا أطراف الحديث ليلة السبت، لكن الشلل أصابنا ولم ندرِ ما العمل بعد ذلك.

في صباح اليوم التالي، عُدتُ إلى البيت من دار العبادة، حيث كنت أصلي وأدعو ربي أن تبرأ خطيبتي. كان بيتنا الكبير في جورج تاون مظلماً، وأسدلت ستائره، وهو ما كان غريباً صباح يوم من أيام أغسطس.

استقبلني أحد رفاق السكن عند الباب، وطلب مني الجلوس في غرفة المعيشة. وعلى الفور، توقعت السيناريو الأسوأ، إذ هتفت مستفسراً: «لقد ماتت، أليس كذلك؟» شعرت بصدمة وألم مبرح إذ أومأ مؤكِّدا. ماتت صباح اليوم بين ذراعي والدها تأثُّرا بورم خبيث في المخ. ومرة أخرى، سقطتُ في بئر الحزن والأسى، وحيداً في العالم وعاجزاً عن فهم المغزى الأعمق لما حدث. وأحمد ربي أن أصدقائي وقفوا إلى جواري وساندوني ذاك اليوم وخلال الأسابيع اللاحقة، وأغدقوا عليّ من الحب والدعم والمؤازرة ما كنت في أمس الحاجة إليه. سأظل ممتناً لهم إلى الأبد.

كانت هذه فترة مفصلية في حياتي؛ فترة كان من الممكن فيها أن أغرق في المرارة والاكتئاب، بل وأفقد حتى إيماني. في فترات الأزمة الشخصية، يمكن أن تقدّم لنا رحمة الله وقوة الإيمان أساساً للشفاء. وكذلك يفعل دعم الأصدقاء ومساندتهم. ولقد أنعم الله عليّ بالاثنين. فقد منحني الله والأصدقاء أملاً في المستقبل، وجنباني الشعور بالأسى على حالي، إنّما على خطيبتي وأسرتها فقط.

رغم بشاعة تلك الأحداث، فقد فتحت قلبي للمغزى الأعمق للحياة، وجعلتني أفكّر تفكيراً أعمق فيما يمكن أن أسهم به في حياة الآخرين خلال حياتي. وأدركت أن في الحياة أشياء كثيرة قد لا نستطيع تفسيرها أبداً. ولقد منحتني كلمات القديس بولس في الرسالة الأوّلى إلى أهل كورنثوس 13:12 أكبر عزاء لي، إذ قال: «فَإِنَّنَا نَنْظُرُ الآنَ فِي مِرْآةٍ، فِي لُغْزٍ، لكِنْ حِينَئِذٍ وَجْهاً لِوَجْهٍ».

أحياناً، عندما يُغلق باب في الحياة في وجهنا يُفتح باب آخر. وفي الأشهُر التي تلت وفاة خطيبتي، أنعم الله عليّ بلقاء زوجة المستقبل بِيني التي ساندتني وساعدتني على مواجهة البلاء. وقعنا في الحب وتزوجنا بعد عام. وساعدني دعم بِيني وأصدقائي على تحويل اختباراتي العصيبة إلى نمو ما بعد مرحلة الصدمة. إنّ زوجتي بِيني أعظم حدث وقع في حياتي. فهي زوجة وأم وجدَّة وقائدة ومستشارة مدهشة لي. لقد احتفلنا مؤخراً بعيد زواجنا السادس والأربعين، وهو ما يُعدُّ مصدر بهجة لكلينا.

تمرين: أكبر اختبار عصيب واجهته

بعد مطالعتك الفصل الثالث، استرجع ذكريات حياتك واستدعِ التجربة التي انطوت على أشد الضغوط أو التوترات العصبية أو الأزمات.

1. اكتب بلا قيد عن أسوأ اختبار عصيب واجهته، وصِف:

1. شعورك آنذاك.

2. الموارد التي استدعيتها لتجاوُز الاختبار العصيب.

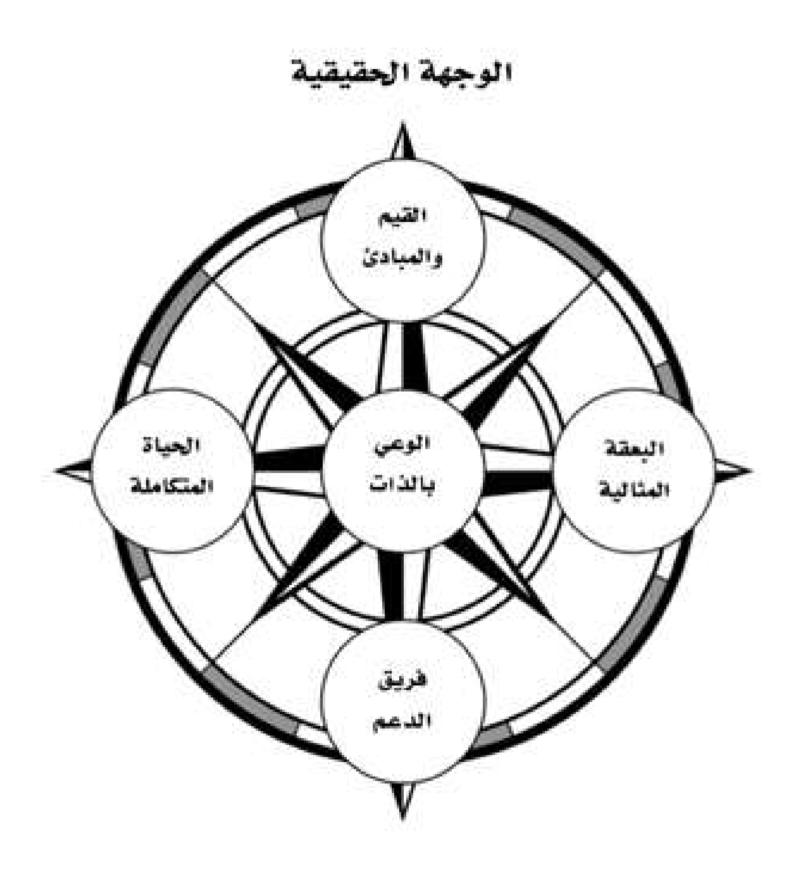
3. كيف حللت المعضلات التي واجهتك، إنّ وُجِدت.

4. كيف شكّلتك هذه التجربة وصاغت رؤاكَ للعالم.

2. كيف يمكنك استخدام هذه التجارب لإعادة صياغة قصّة حياتك وفهم ذاتك وحياتك فهماً أكثر شمولاً؟

3. هل هناك طرق تُقيِّدك بها هذه التجارب في الوقت الحاضر؟

الجزء الثاني
التطوّر بصفتك
قائداً حقيقياً



بعد أن فحصت قصّة حياتك بالتفصيل، أنت الآن مستعد للسعي وراء تطورك بصفتك قائداً حقيقياً. في مقابلاتنا الشخصية، علمنا أنّ هناك خمسة عناصر أساسية في تطورك الشخصي، ألا وهي: الوعي بالذات، والقيم، والبقعة المثالية، وفريق الدعم، والحياة المُتكاملة. وإذ خصَّصنا فصلاً واحداً لكل عنصر منها، يدعوك الجزء الثاني من الكتاب إلى الانخراط في النمو الشخصي المُستمر وأنت تتحوّل إلى قائد حقيقي.

عند النظر إلى هذه العناصر الخمسة إجمالاً، نجد أنّها تُشكِّل البوصلة التي توجِّهك إلى وجهتك الحقيقية. وبعد كل تجربة، عليك مُعايرة بوصلتك لضمان أن الخطوات التي تخطوها خلال رحلتك

القيادية تتّسق مع وجهتك الحقيقية والطريقة التي تريد أن تحيا بها حياتك. ونظراً لأنّ ظروفك وفرصك والعالم من حولك في حالة تغيُّر مُستمر، فإنّ هذه عملية لا تنتهي.

وبينما تبحث كل جانب من هذه الجوانب، اطرح على نفسك الأسئلة الجوهرية الواردة في الشكل ج2-1.

العنصر	التحدي الرئيس
الوعي بالذات	كيف يمكنني الارتقاء بوعيي بذاتي عن طريق الاستبطان وتقييم الآخرين؟
القيم	ما القيم الأكثر رسوخاً لدي؟ وما المبادئ التي تُوجِّه قيادتي؟
البقعة المثالية	كيف يمكنني العثور على بقعتي المثالية التي تندمج فيها محفِّزاتي وأعظم قدراتي؟
فريق الدعم	إلى مَن أستطيع أن ألجأ لإرشادي ودعمي على طول الطريق؟
الحياة المُتكاملة	كيف يمكنني تحقيق التكامل بين جميع جوانب حياتي وتحقيق ذاتي؟

شكل ج2-1 التحديات الرئيسة للقيادة

الفصل الرابع
الوعي بالذات

«اعرف نفسك».

- مقولة محفورة على جدار معبد في مدينة دِلفي اليونانية

خلال القرن السادس قبل الميلاد

الوعي بالذات هو عماد الأصالة، ومن ثم فهو لب بوصلتك ومركزها. ويمكنك اكتسابه باستكشاف قصّة حياتك ثم فهم المغزى من الاختبارات العصيبة. بينما تنجز ذلك، عليك أن تفهم هويتك على مستوى أعمق. هذا عمل شاق، لكنه خطوة محورية على درب تطورك وصولاً إلى مرتبة القائد. والأساس المبني على الوعي بالذات يفضي إلى قبول الذات، وفي نهاية المطاف إلى تحقيق الذات بما يمكّنك من إثبات أعظم إمكاناتك.

أريانا هافينغتون: إعادة تعريف النجاح

في عام 2007، كان المسار المهني لأريانا هافينغتون Arianna Huffington صاعداً بسرعة الصاروخ. فبعد سنين كثيرة من تدشينها مدوّنة «هافينغتون بوست» Huffington Post، صعد نجمها وظهرت صورتها على أغلفة المجلات. واختارتها مجلة «تايم» Time واحدة من أبرز 100 شخصية في العالم أجمع.

وبعد ذلك، حدث أمرٌ كان بمنزلة ناقوس الخطر. فذات يوم، وجدت نفسها مُستلقية على أرضية مكتبها المنزلي وقد أحاطت بها بركة من الدماء، بعد أن انهارت من فرط الإنهاك. وقالت مُعلِّقَة على هذا الحدث:

فور أن سقطتُ أرضاً، ارتطمت رأسي بحافة المكتب، فشَقَ حاجبي وكَسرٍ عظم وجنتي. ورُحت أتردّد على الأطباء واحداً تلو الآخر، وأجريت عديداً من الفحوصات بدايةً من التصوير بالرنين المغناطيسي مروراً بالتصوير المقطعي المحوري المحوسب وانتهاءً بتخطيط القلب الكهربائي، لأعرف ما إذا كانت هناك أيُّ مشكلة طبية كامنة وراء الإنهاك. لم تكن هناك أيُّ مشكلة، لكن اتّضح لي أن غرف انتظار الأطباء أماكن رائعة لأنّ يطرح المرء على نفسه أسئلة أعمق عن طبيعة الحياة التي يعيشها.

لقد أجبرت قوة التداعي هافينغتون على مواجهة واقع حياتها.

كنت أعمل 18 ساعة يومياً طيلة أيام الأسبوع في محاولةٍ لبناء أعمالي وتوسيع نطاق تغطيتي واستقطاب المستثمرين. وخرجت حياتي عن السيطرة. بالمقاييس التقليدية للمال والسلطة، كنت ناجحةً نجاحاً مبهراً، ولكن استناداً إلى أيِّ تعريف عقلاني، لم أكن أعيش حياة ناجحة قط. كان لا بد من تغيير شيء ما، إذ أيقنت أنّني لا أستطع أن أواصل حياتي بهذه الطريقة.

لم تبدأ حياة هافينغتون بدايةً سريعة. فقد نشأت في شقة من غرفة واحدة في مدينة أثينا اليونانية، حيث عاشت مع أمها وأختها. انفصل والداها عندما كانت في الحادية عشرة من عمرها، لكنهما لم يتطلّقا قط. عندما تسترجع هافينغتون الماضي، تنسب الفضل إلى والديها في تشكيل شخصيتها. قالت هافينغتون: «كانت أمي امرأة مذهلة علّمت نفسها بنفسها».

لطالما جعلتنا نرى أن ظروفنا لا تُقيِّدنا، وأن بوسعنا السعي لتحقيق أحلامنا. وإذا أخفقنا، لم يكن حبها لنا ينقص ولو ذرة. كانت تقول لنا: «الإخفاق ليس نقيض النجاح، إنّما خطوة على الطريق إلى النجاح». وكان أبي صحفياً لامعاً لم يفتأ يدشن صحفاً جديدة باءت جميعها بالإخفاق. ولقد أسَّس صحيفة سريّة خلال الاحتلال الألماني لليونان، واعتُقِلَ وأمضى فترة الحرب في معسكر اعتقال.

عندما بلغت هافينغتون التاسعة عشرة من العمر، التحقت بجامعة كامبردج، وأمست في نهاية المطاف رئيسة اتحاد كامبردج الذي يُعدُّ مجتمع نقاشات الحرم الجامعي. وبعد أن شاهد ناشرٌ إنجليزي نقاشاً نظمته هافينغتون حول الأدوار المتغيرة للمرأة، حصلت على أوّل عقد كتاب لها، وأنتجت كتابها بعنوان «المرأة الأنثوية» (The Female Woman). ومع تواصل كتاباتها، انتقلت أولاً إلى لندن ثم إلى نيويورك.

وفي عام 2005، أسَّست مدوّنة هافينغتون بوست. وقالت تعليقاً على ذلك: «لطالما كان تسهيل عقد النقاشات المثيرة جزءاً من طبيعتي اليونانية».

كان الغرض من مدوّنة هافينغتون بوست جمع الحوارات التي تدور حول مبردات المياه وحول طاولات العشاء - عن السياسة والفنون والكتب والطعام والعلاقات الحميمة - وتوسيع آفاقها ووضعها على شبكة الإنترنت. لقد أنشأ الموقع مزيجاً فريداً من ثلاثة عناصر: تجميع الأخبار الهادفة من المواقف والآراء والمجتمع. كان المكوِّن السري لنا استعدادُنا للابتكار.

كان للنجاح الفوري لمدوّنة هافينغتون بوست ضحية واحدة... مؤسِّسته. فالشهرة جلبت فُرصاً، ولازم الفرصَ عبءُ عمل متزايد. إنّ انهيار هافينغتون عام 2007 قد دفعها إلى أن تسأل نفسها: «أهكذا يبدو النجاح؟ هل هذه هي الحياة التي أريدها؟»

لقد تصورت، وهي تُعِدُّ خطاب التخرج لعام 2013 لكلية سميث، أفكاراً جديدة لكتابها المقبل «المقياس الثالث» (The Third Metric). وخاطبت المتخرجين قائلةً: «إنّني أطالبكم بإعادة تعريف النجاح. لا تسعوا فقط إلى بلوغ أعلى المراتب في العالم، كما يفعل كثيرون من خريجي سميث، إنّما غيِّروا العالم من حولكم». إنّ «المقياس الثالث» لا يُتمّم الأوّل والثاني - ألا وهما المال والسلطة - إنّما يوازن بينهما. وفي كتابها المعنون «الازدهار» (Thrive)، قالت هافينغتون: إنّ كلمات المديح والإطراء نادراً ما تحتفي بالمقياسَين الأوَّلين. إنّ قدرتنا على أن نتمتّع بالعافية هي التي تثري حياتنا حقاً.

فوجئت هافينغتون بردة الفعل تجاه كلمتها. وقالت تعليقاً على ذلك: «لقد كان المجتمع يتوق بشدة إلى إعادة تعريف النجاح، ومعنى أن يعيش المرء حياة سليمة. وهذا سؤال طرحه الفلاسفة منذ عصر اليونانيين القدماء».

في مرحلة ما على الطريق، ينصرف انتباهنا إلى كمية الأموال التي يمكن أن نجنيها، وحجم البيت الذي يمكن أن نشتريه ومدى ارتقائنا السلم الوظيفي. كما اكتشفتُ بعد تجربة أليمة، أنّ هذه الأشياء ليست المحددات الوحيدة للحياة الناجحة. أودُّ أن أرى ملايين أكثر من البشر حول العالم يتقبلون الإقرار بأنّ الحياة السليمة لا بد أن تتجاوز مقياسي المال والسلطة الأوَّلَين، وتشمل الرفاه والحكمة وحب الاستطلاع والعطاء.

لقد مرَّت رحلة هافينغتون إلى الوعي بالذات، شأنها شأن كثير منا، بمنعطفات عديدة. والمال والشهرة والسلطة لم تُهدِّد هافينغتون إلى الحدِّ الذي هددت به راجات غوبتا ومايك بيكر، لكنّها

صرفتها عن مسارها السليم. كيف يمكن للمرأة العميقة التفكير، التي كثيراً ما ناقشت شغفها بالحكمة، أن تضحي بصحتها ورفاهها؟

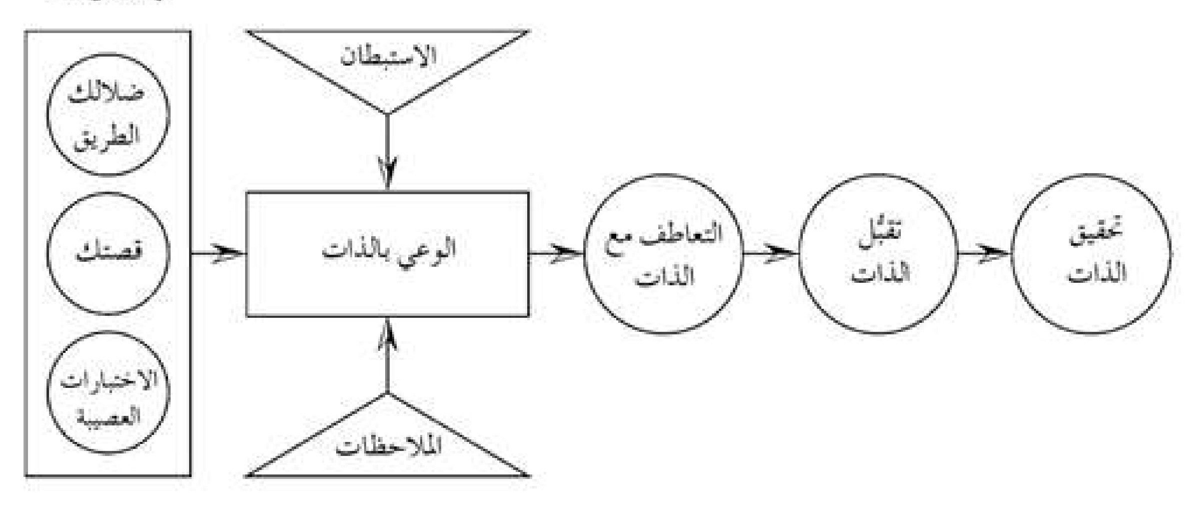
والواقع أن هذه ظاهرة مُتكررة بين أصحاب الأداء الرفيع الذين دائماً ما يمشون على الحبل المشدود الواصل بين الدافع الذي يجعلهم ناجحين والمنظور الذي يرسخ أقدامهم على أرض الواقع. وبالنسبة للسائرين على حبل مشدود، الذين يوازنون بين الشِدة والتأمل، يعمل الوعي بالذات عمل الصابورة الداخلية. وفي حالة هافينغتون، أدركت الحاجة إلى تغيير سلوكها قبل أن يُلم بها حدث أكثر جسامةً، مثل الأزمة القلبية. وتلك القدرة على التراجع وفهم تساوق (أو تعارض) سلوكها الفعلي ورؤيتها لنفسها جزء مما يجعلها قائدة مميزة.

أن تصبح واعياً بذاتك

ربما ترجع مقولة «اعرف نفسك» إلى آلاف السنين، لكن العمل بهذه النصيحة ليس بالأمر الهين. فلشخصيتنا نحن البشر عديد من الجوانب. ونحن لا نكف عن التطوّر إذ نختبر أنفسنا في العالم، ونتأثّر به ونتكيف مع بيئتنا، ونفعل كل ذلك بحثاً عن مكانتنا الفريدة. ولكن، عليك أن تكون صادقاً مع نفسك وتتبع وجهتك الحقيقية. وإذا علمت مَن أنتَ، فبوسعك أن تحقق ما تسعى إليه من الحياة وتقهر العقبات التي تواجهكَ.

ويصبح اكتشاف ذاتك الأصيلة أكثر تعقيداً عندما تواجه عديداً من الخيارات. فهذه الخيارات إمَّا توفّر لك فرصاً لتطوير ذاتك أو تصبح مصادر إغواءٍ تحيد بك عن ذاتك الأصيلة. ومن دون الوعي بالذات، من السهل أن ننغمس أكثر من اللازم في ملاحقة المشاهير ورموز النجاح الخارجية، بالضبط كما فعلت أريانا هافينغتون، بدلاً من أن تصبح الشخص الذي تريده.

ستصطدم في الحياة بأناس إمَّا يمثلون لك تهديداً أو يضمرون لك الكراهية أو ينبذونك. وعندما يخالجك شعور بالتهديد أو النبذ، يشق عليك تنظيم عواطفك والتحكم في مخاوفك وتفادي الاندفاعات المتهورة. ولتحمي نفسك من الأذى، قد تتشكّل لديك ذات كاذبة بإقامتك طبقات وقائية. وبذلك تصبح أقلَّ أصالة مما أنت عليه في واقع الأمر. ومن دون دراية بنقاط ضعفك ومخاوفك وأمانيك، من السهل أن تحيد عن وجهتك الحقيقية، ومن اليسير أن يستغلك الآخرون.



شكل 4-1 اكتساب الوعي بالذات

يبدأ اكتساب الوعي بالذات بفهم قصّة حياتك ووضع اختباراتك العصيبة في منظورها السليم (انظر شكل 4-1). وبعد ذلك، عليك التفكّر في تجاربك عن طريق الاستبطان والتماس ملاحظات أولئك الذين يعرفونك خير المعرفة. يحاول كثير من القادة، في مرحلة مبكرة من مساراتهم المهنية، جاهدين ترسيخ أقدامهم حتى أنّهم لا يخصّصون وقتاً لاستكشاف الذات. بينما يتقدمون في العمر، قد يجدون أن هناك شيئاً مفقوداً من حياتهم أو ربما يدركون أن شيئاً ما يعرقلهم فلا يستطيعون أن يكونوا الأشخاص الذين يريدونهم. وقد يواجهون حدثاً مبدِّلاً لمسار الحياة يفضي بهم إلى التفكير بعمقٍ في مرادهم من الحياة.

بالنسبة لقادة آخرين، تكون ذكريات الطفولة مؤلمة جدًّا حتى أنّهم يعزلون أنفسهم عن مشاعرهم. وإذ يسعون بكل ما أوتوا من قوة إلى دفن هذه الذكريات بالكامل، فإنّهم يندفعون بطموح شديد لتحقيق النجاح بالطرائق الملموسة المعترف بها في العالم الخارجي؛ ألا وهي المال أو الشهرة أو السلطة أو المكانة الاجتماعية، أو أسعار الأسهم الصاعدة. وكثيراً ما يمكِّنهم اندفاعهم من تحقيق النجاح، على الأقل لفترة وجيزة، لكنه يعرِّضهم للحيود عن المسار السليم؛ لأنّ افتقارهم إلى الوعي بالذات يمكن أن يفضي إلى مشكلات وأخطاء جسيمة في الحكم على الأمور.

أهمية الذكاء العاطفي

على الرغم من أن الذكاء العقلي - أو ما يُعرف اختصاراً بـ IQ - لطالما عُدَّ سمةً محوريةً للمديرين، أظهرت الأبحاث الجديدة أن الذكاء العاطفي أهمُّ للقادة الحقيقيين.

يرسم عالم النفس دانيال غولمان Daniel Goleman مؤلِّف كتاب «الذكاء العاطفي» (Emotional Intelligence) الخطوط العريضة لخمسة جوانب ضرورية للذكاء العاطفي المرتفع؛ ألا وهي: الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والمهارات الاجتماعية، والتعاطف، والحافز. اكتشف غولمان خلال أبحاثه أنّه عندما يزيد حاصل الذكاء العقلي على 120، يصبح الذكاء العاطفي العامل الأهم في التنبّؤ بنجاح القادة. والقيادة والمهارات الشخصية والعمل الجماعي أعلى قيمة من القليل من نقاط حاصل الذكاء العقلي الإضافية.

يعتقد كثير من القادة أن كونهم أذكى مَن في القاعة يعني أن فطنتهم ستضمن لهم النجاح. إنّ القادة الذين يقودون بعقولهم فقط يميلون إلى إقصاء آراء الآخرين والسيطرة على صناعة القرار. ونتيجة لذلك، فإنّهم يطغون على أصحاب الأصوات الأضعف التي تطرح أفكاراً بالغة الأهمية ورؤى ثاقبة وإجابات ضرورية لصناعة القرار السليم. والقادة الذين يملكون معدل ذكاء عقلي عالياً علواً استثنائياً غالباً ما ينغمسون فكرياً بشكلٍ مبالغ فيه، وقد لا يتساهلون مع مَن هم أقل منهم ذكاءً. ويرى ديك كوفاسيفيتش، الرئيس التنفيذي الأسبق لشركة ولز فارغو، أن معدل الذكاء المرتفع يمكن أن يكون عائقاً أمام القيادة. «ثمَّةَ علاقة عكسية بين القيادة والذكاء فوق الشريحة المئوية التاسعة والتسعين للذكاء».

إنّ دورك جاغر Durk Jager، الرئيس التنفيذي الأسبق لشركة بروكتر آند غامبل، مثال على الشخص الذي باءت جهوده بالإخفاق؛ لأنّه حاول أن يفرض فكره على الآخرين. لقد كان جاغر خبيراً إستراتيجياً بارعاً. ومع ذلك، فقد هدَّدَ أسلوبه الفظ جوهر ثقافة الشركة. ونتيجة لذلك، ثار فريقه الإداري، وطلب منه مجلس إدارة الشركة التنحّي عن منصبه في أقل من عامين. ولما حلَّ آيه جي لافلي A. G. Lafley، المسؤول التنفيذي القديم في الشركة، محل جاغر، استغل فهمه العميق لثقافة شركة بروكتر آند غامبل بغية بناء فريق إداري بنجاح ساعد على تطوير الشركة وتحويلها إلى شركة عالمية.

ينبغي أن يكون الوعي بالذات نقطة الانطلاق في تطور أيِّ قائد. قال القادة الذين أجرينا مقابلات شخصية معهم إنّ اكتساب الوعي بالذات كان محورياً لتحوّلهم إلى قادة حقيقيين. عندما سألتُ كلية ستانفورد للدراسات العليا في مجال إدارة الأعمال مجلسَها الاستشاري عن أهم قدرة ينبغي على القادة تنميتها، جاءت إجابة أعضائه بالإجماع تقريباً أنّها الوعي بالذات. إنّه كامن في قلب بوصلتك الداخلية، وهو مكوِّن أساسي من مكونات معرفة ذاتك والتعرف على ألوان شغفك واكتشاف الهدف من قيادتك.

ديفيد بوتروك: رحلة إلى الوعي بالذات

من بين جميع القادة الذين أجرينا مقابلات شخصية معهم، قام ديفيد بوتروك David Pottruck، الرئيس التنفيذي المساعد لشركة تشارلز شواب Charles Schwab، بواحدة من أجرأ الرحلات للكشف عن ذاته الأصيلة. لقد نشأ وترعرع في بيئة متواضعة، إذ كان والده ميكانيكياً في شركة

غرومان آيركرافت Grumman Aircraft، وكانت أمه ممرضة. ولعب بوتروك كرة القدم ضمن فريق أفضل لاعبي البطولة في المدرسة الثانوية، وحصل على منحة دراسية في جامعة بنسلفانيا.

ولمَّا شعر بوتروك بخيبة الأمل إذ لم يقع الاختيار عليه للعب كرة القدم الاحترافية، التحق بكلية وارتون لينال درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وانضم إلى مجموعة سيتي غروب Citigroup، ثم انتقل لاحقاً إلى سان فرانسيسكو ليتقلّد منصب رئيس قسم التسويق في شركة تشارلز شواب. وعمل بكدٍّ واجتهاد، لكنه لم يستوعب السبب وراء كراهية زملائه لساعات عمله الطويلة وشراسته في الضغط لأجل تحقيق النتائج المرجوة. يسترجع بوتروك الأحداث قائلاً: «ظننت أن إنجازاتي تتحدّث عن نفسها. ولم يخطر ببالي قطّ أن مستوى جهودي أرهب الآخرين وأساء إليهم».

إنّ أصعب ما في أن يصبح المرء واعياً بذاته هو أن نرى أنفسنا كما يرانا الآخرون. وإن القادة بحاجة إلى ملاحظات لتحديد نقاط ضعفهم. ولقد صُدِمَ بوتروك عندما قيَّمَه رئيسه تقييماً متدنياً، إذ قال له: «إن زملاءك لا يثقون بكَ يا ديف». واسترجع الأحداث قائلاً: «كانت تلك الملحوظة كالخنجر في قلبي. كنتُ في حالة إنكار، إذ لم أرَ نفسي كما يراني الآخرون».

لم تكن لديَّ أدنى فكرة كم كنت أبدو انتهازياً في أعين الآخرين، ولكن في مكان ما في قرارة نفسي تردَّد صدى تلك الملاحظة وبدت صحيحة. فكّرت في البحث عن وظيفة أخرى، لكن تشاك شواب طلب مني البقاء وتصفية الخلافات بيني وبين فريق عملي. كان عليّ مواجهة واقعي الذي تحتّم عليّ تغييره.

وجد بوتروك التغيير عملية غاية في المشقة والصعوبة.

كلما زاد التوتر الذي جثم على صدرك، انتكست إلى أساليبك القديمة. وعلى غرار ما يحدث في منظمة مدمني الكحول المجهولين، قصدت زملائي وقلت لهم: «أنا ديف بوتروك، ولديَّ بعض مهارات القيادة القاصرة. وسأحاول أن أكون شخصاً مختلفاً. إنّني بحاجة إلى الدعم، وأطلب منكم أن تكونوا منفتحين على إمكانية أن بوسعي التغيُّر».

تعاون بوتروك مع مدرِّب وشكَّل مجموعة من المستشارين للاستعانة بهم بوصفهم مجلساً لسبر الأفكار. وعلّمَه مدربه الأصالة وقوة إلقاء القصص. وبدأ بوتروك يقص في الكلمات التي يلقيها قصصاً كشفت عن حياته ومخاوفه وطموحاته وإخفاقاته. واكتشف بوتروك أن زملاءه وجدوا في قصصه الإلهام.

أدرك بوتروك بعد طلاقه الثاني أنّه ما برح يعاني من نقاط ضعف جسيمة. «عندما انتهت زيجتي الأوّلى، كنت مقتنعاً بأنّ اللوم كله يقع عليها. وبعد أن انهارت زيجتي الثانية، علمت أنّني أعاني من مشكلة في اختيار الزوجات». وبعدها تعاون مع استشاريٍّ قال له: «لديَّ خبر سار وآخر غير سار لك. الخبر السار أنّك لا تعاني من مشكلة في اختيار الزوجات، وأمَّا الخبر غير السار فهو أنّك تعاني من مشكلة تعيب سلوك الأزواج».

ومع ذلك، ما برح بوتروك يعاني الإنكار.

كنت مثل رجلٍ أُصيب بثلاث أزمات قلبية، وأدرك أخيراً أن عليه الإقلاع عن التدخين وفقدان بعض الوزن. إنّ الإنكار أكبر تحدٍّ نتصدى له. ولكي تتغلب عليه وتقهره، عليك أن تكون صادقاً مع نفسك وألّا تختلق لنفسك أعذاراً. ولقد ساعدني ذلك على قبول نقد الآخرين والتعاطي معه بجدية، حتى لو كان مؤلماً.

واليوم، نجد بوتروك سعيداً في زيجته الجديدة، ويصغي لملاحظات زوجته البنّاءة، لكنه ينتكس إلى عاداته القديمة، خاصةً خلال فترات التوتر الشديد. قال بوتروك مُعقباً: «كلنا نريد مَن يربِّت علينا ويُعجب بنا ويطري علينا، لكن علينا أن نصغي إلى الملاحظات التي لا نود أن نسمعها».

ولقد آتى كدُّ بوتروك في محاولته لأنّ يصبح واعياً بذاته ثماره. وفاز بدعم زملائه، وأثمرت قيادته الدينامية نتائج مدهشة للشركة. ونتيجة لذلك، رقَّاه شواب إلى منصب مساعد الرئيس التنفيذي. وخلال السنوات الأربع عشرة التي أمضاها بوتروك على رأس شركة شواب، وسَّعَ إلى حدٍّ كبير قاعِدّة أعمال الشركة، إذ أمست واحدة من أكثر الشركات التي تنال إعجاب الناس في أمريكا، وأُدرجت ضمن قائمة مجلة «فورتشن» لأفضل 100 شركة يعمل المرء لديها. وختم كلامه قائلاً: «لدينا جميعاً قدرة فطرية على أن نصبح أفضل».

لا أحد منا يولد مثالياً. وكلنا نقْدم على ارتكاب أفعال خاطئة؛ فإمَّا أن تسمح لها باعتراض طريقك طيلة حياتك، وإمَّا أن تبادر إلى إصلاحها وتقويمها. إذا كان بوسعي مساعدّة الناس على الإيمان بأنّ بوسعهم أن يتحسنوا، فإنّ بوسعهم هم أيضاً الانطلاق في رحلة الاستكشاف والتقييم الذاتي الصادق والكد في العمل صوبَ التغيير الجوهري.

يقرُّ ديفيد بوتروك بعيوبه عن طيب خاطر، بل ويعترف بأنّ من الصعب عليه أن يراها كلها. إنّ تجربة اكتشافه لـ «نقاط ضعفه» توجيهيّة وداعية إلى التواضع. وهو يستلذ بفرصة التعلّم من كل تجربة، إذ يقول: «ليس عليك أن تكون مثالياً. يمكنك أن تسلك درباً خاطئاً ثم تُقوِّم نفسك. ويمكنك أن

تحوِّل غالبية الإخفاقات إلى نجاحات إذا طرحت على نفسك السؤال التالي: ما الذي يمكن أن أتعلمه من هذه التجربة كي أتمكّن من تحسين أدائي المرة المقبلة؟»

يؤمن بوتروك أن السر يكمن في تفادي الإنكار وفي الصدق مع الذات. يقول بوتروك: «إذا كنتَ منفتحاً، فسيكون بوسعك أن تتعلم من الإخفاق أكثر بكثير مما تتعلّم من النجاح».

عندما تصيب نجاحاً، فإنك تُسلِّم بالأمر وتمضي قدماً إلى الإنجاز التالي. أمَّا الإخفاق فيرغمك على التفكير والتدبر. ما الخطأ الذي وقع؟ كيف كان يمكن أن أنجز ذلك بشكلٍ أفضل؟ إنّه فرصة لتحمُّل المسؤولية. المسار الأقل إزعاجاً أن تلقي باللائمة على الآخرين. لقد أخفقت عدّة مرات، لكنني تعلّمت من كل تجربة واستطعتُ أن أرجع في كل مرة أقوى من ذي قبل.

المثالية ليست غاية القيادة الحقيقية، إنّما هي مهمة لفهمٍ ذاتك على أعمق مستوى. وهذه العملية تتطلّب استبطاناً وآراءً ودعماً. تحيةً لبوتروك على تعلّمه ومحاولته دوماً تحسين مهاراته القيادية. إنّه لم يُرد أن يبدو غير أهل للثقة، لكنه اكتشف أن سلوكه العنيف عزز هذا المفهوم بين زملائه في شركة شواب. وليحقّق بوتروك النجاح، لم يخفِ ذاته الطبيعية، إنّما سعى إلى استدعاء عناصر أعمق من ذاته سبق أن طمرها، وشارك قصصه التي أظهرت نقاط ضعفه. ونتيجة لذلك، فقد تماسَّ زملاؤه معه على نحو أكثر أصالة.

الكشف عن الذات رويداً رويداً

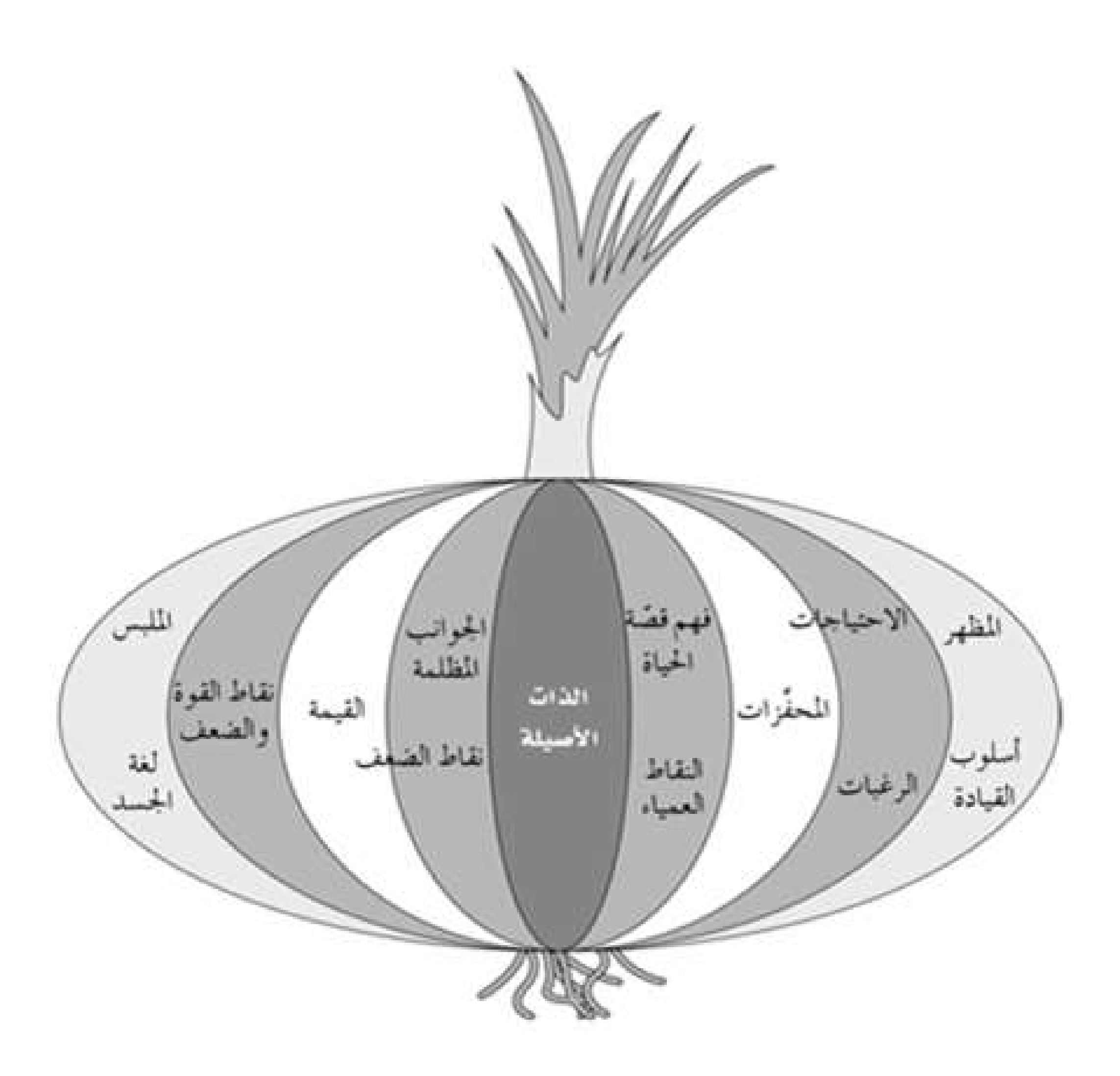
تبدو أثناء البحث عن ذاتك الأصيلة وكأنك تزيل قشور بصلة (انظر شكل 4-2). إنّ القشور الخارجية للبصلة هي الطرائق الواضحة الجلية التي تُقدِّم بها نفسك للعالم؛ مظهرك وتعبيرات وجهك ولغة جسدك وملبسك وأسلوب قيادتك.

وغالباً ما تكون هذه الطبقات خشنة وصلبة لحمايتك من هجمات العالم من حولك. ذات مرة، سألت مُتدرباً في مرحلة المراهقة لماذا قضى قسماً كبيراً من وقته أمام المرآة، فأجابني إجابة كاشفة قائلاً: «إنّني بحاجة إلى أن أمعن النظر إلى الخارج لأنّني أشعر بأنّني فاسد جدًّا من الداخل».

إنّ فهمَ طبقاتك الخارجية خطوة ضرورية للتعمق فيما يكمن داخلها؛ لأنّ هذه الطبقات تتيح لك الوصول إلى جوهرك الداخلي. وبإزالة المزيد من الطبقات، ستكتسب فهماً أعمق لنقاط قوتك وضعفك وقيمك ومحفِّزاتك. وتحت طبقات البصلة المَجازية يكمن فهمك لقصّة حياتك.

وهناك، تخلق تجاربك صورة متباينة الألوان لحياتك. وإذ تدنو من أعمق الطبقات المحيطة بجوهرك الداخلي، فإنك تكتشف نقاطك العمياء ومواطن ضعفك. وفي قلب وجودك تجد وجهتك الحقيقية؛

وأعني ما تؤمن به وكيف تتخيل مكانك على الأرض.



شكل 4- 2 الكشف عن ذاتك

وبينما تستكشف هويتك، فإنك تزيل طبقة واحدة، فإذا بك تكتشف طبقة أعمق وأكثر إثارة للاهتمام غالباً تحتها. بينما تدنو أكثر إلى لبك، ستتشعر أن الطبقات الداخلية بالغة الرقة والضعف؛ لأنّها لم تتعرض إلى أيِّ هجمات من العالم الخارجي. وعندما لا تكون في بيئة آمنة، فإنك تغطي ذاتك الجوهرية لتقيها التعرضَ للأخطار والأذى. وكثيراً ما يؤدي ذلك بالناس إلى اكتساب ذات أو شخصية زائفة. وتتعارض هذه الشخصية مع قدرتك على إقامة علاقات حقيقية مع الآخرين. والأهم من ذلك أنّها يمكن أن تطمس قبولك لذاتك.

الضعف قوة

ما معنى أن نكون على استعداد لتقبُّل الضعف وأن نكشف أنفسنا كاملةً إلى العالم بأنّ نكون أنفسنا الحقيقية فقط؟ لا طبقات حماية زائفة. في البداية، قد تبدو الفكرة مثيرة للذعر، ولكن حين ندرك أن الناس يقبلوننا ويحبوننا كما نحن على حقيقتنا، ستكون الفكرة مُحرِّرة لنا، ويكون لسان حالنا وقتها: يمكنني أن أكون على سجيتي.

وعلى الرغم من ذلك، يخشى كثير منا نبذ الناس لنا إذا كشفنا عن نقائصنا واعترفنا بضعفنا وأقررنا بزلاتنا. هل سيقل قدرنا عندهم؟ وهل سيحاولون استغلال نقاط ضعفنا؟ وهذه الأسئلة تقضُّ مضاجعنا، بقدر ما نحاول إنكارها، عندما تغلب علينا مشاعر الضعف والوهن.

طيلة سنوات كثيرة من مشواري المهني، كان يخالجني شعور بأنّ عليّ إنجاز المهام بمثالية وأن تكون لدي كل الإجابات. كنت أفتقر إلى الثقة بمشاركة نقاط ضعفي ومخاوفي. وعندما تعلّمت أخيراً أن أفعل ذلك، تحسّنتْ أوضاعي أكثر بكثير من ذي قبل، وارتقت علاقتي بزملائي. والأهم من ذلك أنّني شعرت براحة أكثر في قرارة نفسي، وتمتّعت بشعور أقوى بالرفاه.

يؤكّد جون هوب برايِنت John Hope Bryant، الذي عاش مُشرداً لستة أشهر خلال فترة مراهقته، في كتابه «أحِبّ القيادة» (Love Leadership)، أن «الضعف قوة».

عندما أشارك التنفيذيين في حلقاتي الدراسية هذه الفكرة، تكتسي ملامح بعضهم بالخوف. لكن براينت يدعم فكرته بقصّة حياته وتجارب ضعفه الشخصية. فقد نشأ وترعرع فقيراً في حيٍّ قاسٍ في جنوب وسط لوس أنجلوس. واسترجع الذكريات قائلاً: «عندما كنت في الخامسة من العمر، انتهت علاقة والدَيَّ بالطلاق بسبب المال، الذي يعُدُّ السبب الأوّل للطلاق في أمريكا».

كانت حياة براينت حافلة بالاضطرابات. وكان يتمتّع بأخلاقيات عمل قوية وحماس لريادة الأعمال، مما أثمر بعض الإنجازات المبكرة في عالم الأعمال. ومع ذلك، ففي أواخر فترة مراهقته، كان يعاني الأمَّرين. يقول براينت مفسراً: «لم أكن أعرف وجهتي الحقيقية، ولم تكن لدي أيُّ مُثل عليا تساعدني على التوصل إليه».

لذا، لبست لباس التظاهر والادعاء، وتصرفت وكأنّني أشغل منصباً رفيعاً، وكنت أرتدي نظارة شمسية مساءً كي أشعر بأهميتي. كان لدي شعور متدنٍ بالاعتداد بالذات. وبعد ذلك، أفقت مرات عديدة، وخسرت أموال المستثمرين ولم أستطع سدادها، وآل بي المآل إلى التشرد. وبعد أن كنت أملك بيتاً على الشاطئ في ماليبو، أمسيت أعيش في سيارتي الجيب المُؤجَّرَة خلف أحد المطاعم. وعلم الجميع أنّني خسرت كل شيء لأنّني كنت مغروراً جدًّا. وكان الناس يحتفون حرفياً بإخفاقي.

إنّ ما يلمُّ بك من أحداث يمثل 10% من وقائع الحياة، في حين تشكل ردود أفعالك الشخصية 90% منها، ولقد وقعت في هذه الورطة، واضطررت إلى أن أشقّ طريقي خروجاً منها، واكتسبت مرونة

وقدرة على الاحتمال. فليس بوسعك أن ترتقي أعلى الجبال ما لم تشق طريقك عبر أعماق الوديان. ومفتاح النجاح في الحياة يكمن في التعاطي مع آلامك.

في عام 1992، عندما لم يُدَن ضباط قسم شرطة لوس أنجلوس، الذين صوروا مقطعاً مرئياً لأنفسهم وهم ينهالون ضرباً على رودني كينغ Rodney King في المحاكمة بالتعدي واستخدام القوة المفرطة، خرج الناس للتظاهر في حيِّ براينت. يسترجع براينت الأحداث قائلاً: «أتذكّر أنّني سألت المُوَقّر جيسي جاكسون Jesse Jackson كيف يمكنني أن أمدَّ يد المساعدة، فأخبرني أنّنا بحاجة إلى استثمارات رجال الأعمال لإعادة بناء هذا المجتمع. استعن بمهاراتك في عالم الأعمال، واستغلها الإستغلال الأمثل». وبعد ذلك مباشرة، شرع براينت ابن التاسعة عشرة في العمل. وفي اليوم التالي، نظَّمَ مجموعة من المصرفيين لينطلق بهم في جولة عبر جنوب لوس أنجلوس. ولقد أدّى ذلك في نهاية المطاف إلى تأسيس منظمة أوبريشن هوب Operation Hope، وهي بنك استثمار اجتماعي يهدف إلى استئصال الفقر وتنمية الاقتصاد الأمريكي. وبصفته رئيساً تنفيذياً للبنك، نال براينت الآن تقدير الناس لجهوده الساعية إلى تمكين أصحاب الأجور المحدودة من أن يصبحوا على قدرٍ كبير من الدراية المالية وبناء أعمالهم الخاصة.

يقول براينت متأملاً تجاربه: «الضعف هو مفتاح الحرية».

إذا لم يكن لديَّ ما أخفيه، واعترفت بعيوبي قبل أن يكون بوسعك أن تفضحها، فما الضرر الذي يمكنك أن تلحقه بي؟ إنّ وعيك بذاتك دون أن تكون ضعيفاً يفضي بك إلى الاكتئاب وانفصام الشخصية لقصور تعبيرك عن ذاك الضعف. إنّنا نبحث عن الحب في الأماكن غير المناسبة كلها. وحالات إدماننا تسببها المشاعر التي ليس بوسعنا التعامل معها. وعليه، فإنّنا نطبب أنفسنا بالعقاقير أو الكحوليات أو التسوق أو إجهاد أنفسنا في العمل أو ممارسة الجنس. إنّنا بحاجة غداً إلى المزيد من هذه الإغواءات كي تكفل لنا النشوة الثانية. وفي نهاية المطاف، تمتلئ أقداح ردود أفعالنا الإدمانية عن آخرها، فنموت من الداخل.

أوضح براينت أن البديل يكمن في الشعور بالرضا تجاه طبيعتنا الحقيقية، وهو ما يرتبط مباشرةً باستعدادنا لأن نكون ضعفاء. وأضاف قائلاً:

إذا لم أكن مرتاحاً لطبيعتي الحقيقية، فما من سبيل لأنّ أكون مستعداً للشعور بالضعف والوهن. وعليه، فإنّني أعيش كذبة إذ أخلق شخصية زائفة. هناك أناس يبتسمون وهم يشعرون بالرغبة في

البكاء. ويضحكون لكنهم يشعرون بالبؤس في قرارة أنفسهم. والدرب الوحيد الذي يضمن لك المضي قدماً هو الشفاء: فعليك العثور على وجهتك الحقيقية.

هناك ثلاث طرائق للعيش؛ الانتحار جسدياً أو ذهنياً أو روحانياً أو عاطفياً، والتكيف، وهو ما تفعله غالبية شرائح المجتمع، وأخيراً الشفاء. والشفاء هو الطريقة الوحيدة للمضي قدماً، لكنّها الطريقة الأكثر جسارةً وإثارةً للرعب. ولكي تشفى، عليك أن تقهر الخوف من أن تكون على سجيتك. إنّ السواد الأعظم من البالغين الذين نتعامل معهم يعايشون آلاماً ترافقهم من الطفولة؛ أماً متسلطة أو أباً مُسيئاً أو غائباً أو [تجربة] التجاهل أو العقاب أو التحرش أو الأذى أو التنمر. وكثير من المتنمرين اليوم الذين يمشون ويتباهون بأموالهم الطائلة يحاولون فقط الفرار من ذكرياتهم حين كانوا أطفالاً صغاراً في المدرسة يرتدون نظارات كبيرة العدسات.

لم يعش براينت حياةً سهلة، لكنه تحلّى بالمرونة التي ساعدته على التغلب على الصعاب. وتحلّى أيضاً بشجاعة مشاركة قصته وإلهام الآخرين. في حلقتي الدراسية، أقرَّ براينت صراحةً بالألم الذي شعر به حين كان مُشرداً. ويبدو للعيان أنّه ليس بالشخص المثالي، لكن هذا يجعله أكثر تعاطفاً ومصداقية وإقناعاً في أعين الآخرين. إنّ ضعف براينت هو قوته. والآخرون يتواصلون معه عبر أصالته.

ويعقد الآن الرئيس الأمريكي الأسبق بيل كيلنتون والسفير السابق أندرو يونغ Andrew Young ورؤساء تنفيذيون من قائمة فورتشن 500 شراكات مع براينت. وهدفه الطموح إنشاء 1000 موقع لنموذج النهوض بالمجتمعات المسمى هوب إنسايد HOPE Inside إذ يرتقي بمنظمة أوبريشن هوب بحيث تصبح بنك الشعب الخاص للأمريكيين أصحاب الدخل المحدود والمكافحين المتعثرين.

التأمل والاستبطان

كيف نطور وعينا بذواتنا وتقبّلنا لأنفسنا؟ الطرائق المثلى تكمن في ممارسة الاستبطان والحصول على آراء صادقة من الآخرين. وفي عالمنا المحموم المزدحم دوماً، الذي نتواصل فيه إلكترونياً طوال الوقت، نحتاج إلى أن تكون لدينا ممارسات يومية تُمكننا من التوقف والتركيز على أنفسنا وإحصاء أفعالنا وضغوطنا والتعمّق داخل أنفسنا. والتفكّر في قصّة حياتنا وتجاربنا القاسية يساعدنا على فهمها على مستوى أعمق. وبعد ذلك، يمكننا إعادة تأطير قصتنا بطريقة متسقة بحيث تتوافق أفعالنا وقراراتنا مع فهمنا لهويتنا.

كفاح راندي كوميسار بحثاً عن مساره

خاض راندي كوميسار Randy Komisar فترة من التفكير العميق كي يتوصّل إلى مراده من الحياة. ففي شركة لوكاس آرتز LucasArts كثيراً ما اصطدم بمؤسس الشركة الأسطوري جورج لوكاس George Lucas مُبتكر سلسلة أفلام «حرب النجوم» (Star Wars). ولمَّا شعر كوميسار بخيبة الأمل نظراً لافتقاره للاستقلالية، أمسى الرئيس التنفيذي لشركة كريستال داينامكس Crystal Dynamics المنافِسة للوكاس آرتز. وتبيَّن لاحقاً أن هذا أسوأ قرار اتخذه في حياته، إذ أدرك أن العمل لم يشعل شغفه ويحرك مشاعره.

لم أستطع أن أجد سبباً لوجودي في هذه الشركة. فقد تعثرت الأعمال، لكنّها حقّقت نجاحاً في نهاية المطاف، لكنني أخفقت على المستوى الشخصي. أولاً، اضطررت إلى الاعتراف بأخطائي. وبعد ذلك، اضطررت إلى مواجهة مشكلات عويصة مثل: ما الذي أريده من حياتي؟ كان بوسعي أن أحقّق النجاح لشركة كريستال، ولكن ما الثمن؟ لم أطرح على نفسي هذا السؤال من قبل.

استقال راندي بعد عام، وبدأ يمارس التأمل برفقة معلمه الراهب البوذيّ كي تتجلّى له الأمور.

«كانت تلك مرحلة في حياتي آن الأوان فيها لسبر أغوار وجودي فقط. وكانت ممارساتي البوذية الأساسَ الذي شَكَّلَ المرحلة التالية من حياتي». أدرك كوميسار بعد التأمُّل أن الصراعات التي تموج داخله ترجع إلى والده وجدته. فقد كان والده تواقاً إلى النجاح المادي وكان يقامر دائماً. قال كوميسار: «عندما خسر أمواله، خشينا أنّنا لن نتمكّن من سداد الرسوم الجامعية. لقد كان القلق بشأن المال مغروساً فيَّ منذ الصغر». كان كوميسار على علاقة وطيدة بجدته التي ماتت عندما كان في العاشرة من عمره، وأشار إلى ذلك قائلاً: «توطّدت علاقتنا بطرائق لم أشهدها مع أحد غيرها. وكانت وفاتها كارثة دمرتني. كان لها أثر عظيم على حياتي. كانت سخية تهتم لأمر الناس، وتتمتّع بشخصية عظيمة. كانت تحب الناس وكان الناس يحبونها».

أدرك كوميسار أنّه بحاجة إلى أن يتحرر من تأثير والده وأن يتبنى رغباته هو الخاصة. قال كوميسار: «كنت أشقُّ الطريق مسرعاً، لكنه لم يكن طريقي أنا».

اشتعلت داخلي حربٌ بين احتياجي لتحقيق الذات والنجاح في عينَي والدي. كان عليَّ أن أتخلى عن فكرة أنّني أرتقي سلَّم النجاح، وأدرك أنّني في رحلة طويلة كثيرة المنعطفات. إنّ القدرة على مواجهة الواقع والإقرار بأنّك يمكنَ أن تخفق وتشعر بالرضا عن ذاتك رغم ذلك نقطة تحوُّل بالغة الأهمية في وعيك بذاتك.

عندما يقبل القادة هويتهم الحقيقية فقط ويتخلون عن الحاجة لأنّ يشقوا طريقاً اختاره لهم آخرون، حينئذٍ يرتاحون لأنّ يكونوا على سجيتهم ويتصرفوا على طبيعتهم. هناك عديد من الممارسات

الاستبطانية التي يجدها القادة فعّالة في تمكينهم من تركيز كل اهتمامهم وطاقاتهم. وأقواها على الإطلاق التأمل. ولقد بلغ التأمل مؤخراً مرحلة النضج بوصفه ممارسة سائدة. في عام 2014، وضعت مجلة «تايم» أفكار مُعلِّم التأمل جون كبات زين حول التأمل على غلافها. وقد درَّسَ برامج عالمية في مجال الحد من التوتر المُستند إلى التأمل الواعي لأكثر من 45 عاماً.

بدأت أريانا هافينغتون التأمل عندما كانت في الثالثة عشرة من عمرها، لكنّها وجدت صعوبات في المواظبة على ممارسته. ومنذ خريف عام 2007، صارت تبدأ صباح كل يوم بعشرين دقيقة من التأمل. وقالت تعقيباً على ذلك:

أحترم مبادئ البوذية، ولقد دمجتها في حياتي اليومية. وكانت حواراتي مع الدالاي لاما مؤثّرة جدًّا. وتبهرني الطريقة التي يتطلّع بها إلى علم الأعصاب لإقناع مجتمعنا المتشكك العلماني بقوة التأمل والتعاطف وأثرهما في تغيير حياتنا والعالم من حولنا.

في عام 1975، التحقتُ ببرنامج لأربع ساعات عن التأمل المتسامي، استجابةً لإصرار زوجتي. كنت في تلك الفترة أعمل بلا توقف من الفجر حتى المساء، وأحضر عشاءات عمل متأخرة، ثم أعود إلى البيت منهكاً. وبلغ الأمر أن حُرمت من التأمين على الحياة بسبب ارتفاع ضغط الدم. وعليه، بدأت أمارس التأمل مرتَين في اليَوم، لا بوصفه ممارسة روحية، إنّما لأسباب صحية. وبعدها بأربعين عاماً، ما زلت أمارسه بانتظام.

إنّ التأمل أفضل شيء أنجزته لإدخال السكينة على نفسي والانفصام عن عالم الأعمال المتصل طيلة اليوم والأسبوع. وبالتركيز على ذاتي، أستطيع أن أركّز جُل انتباهي على ما يُهمني حقاً، وأن أكتسب إحساساً داخلياً بالرفاه والسعادة. وعن طريق التأمل، أستطيع أن أستجلي أموراً مهمة. إنّ أكثر أفكاري إبداعاً تنبع من التأمل. والأهم من ذلك أن التأمل ساعدني على بناء القدرة على التحمل ومرونة التعامل مع الأوقات العصيبة. لا شكَّ أنّه ساعدني على أن أكون قائداً أفضل.

تشاد مينغ تان، فتى جوجل الطيِّب المرح

تشجّع الشركات الرائدة، أمثال جنرال مِلز وأتِنا Aetna وبلاك روك Black Rock وغولدمان ساكس، موظفيها على تبنِّي ممارسات التأمل. ففي شركة جوجل، التي ربما تُعدُّ أكثر شركات العالم إبداعاً، شهد التأمل انطلاقة قوية، حيث علَّمَ تشاد مينغ تان Chade-Meng Tan، المعروف بفتى جوجل الطيِّب المرح، آلافاً من الموظفين التأمل.

وُلِدَ تان في سنغافورة لأبوَين صينيَّين مهاجرَين. وكان لامعاً بشكلٍ مميّز، فأصبح بطلاً قومياً في مجال البرمجة وهو ابن السابعة عشرة. وعلى الرغم من إنجازاته، قال تان: «كنت في غاية التعاسة

في طفولتي لأنّني لم أتكيف مع الآخرين. وكنت أشعر دوماً أنّني لا أستحق حب الآخرين. وبعد أن استكملت درجة الماجستير في جامعة كاليفورنيا في سانتا باربرا، التحقت بشركة جوجل، إذ كنت الموظف رقم 107 في الشركة».

حدثت الطفرة التي شهدتُها عام 1991 عندما اكتشفت التأمل. وكانت لحظة كشف عظيمة، إذ صار لكل شيء في حياتي فجأة مغزى. قبل أن أمارس التأمل، كنت أعاني من الاكتئاب الشديد. ومنذ أن مارست التأمل بانتظام، أصبحت في غاية السعادة. تحوُّل كبير طرأ على حياتي. وعن طريق التأمل، تعلّمت القدرة على تهدئة ذهني متى شئت، والبقاء في حالة صفاء وسكينة لأطول مدة أريدها. وجزء كبير من ممارستي يكمن في اللطف والتعاطف. فليس بوسعك أن تكون متعاطفاً بحق مع الآخرين إذا لم تكن متعاطفاً مع نفسك.

وصف تان إنشاء برنامج التأمل الخاص بشركة جوجل قائلاً:

في عام 2003، عشت حالةً من التجلّي أملتْ عليّ أن بوسعنا خلق الظروف المواتية للسلام العالمي عن طريق الارتقاء بالسلام الداخلي والبهجة والتعاطف على مستوى العالم بالتوفيق بينها وبين النجاح والأرباح. وكان الحل يكمن في الذكاء العاطفي. وقد أشركت بعض أبرز خبراء العالم، ووضعنا معاً كتاب «فتّش بداخلك» (Search Inside Yourself). وفضلاً عن تعليم 2000 موظف في جوجل التأمل سنوياً، أسَّسنا أيضاً «معهد فتش بداخلك للقيادة» Search Inside Yourself Leadership Institute غير الربحي، الذي درَّبَ عملاء أمثال شركتي إس آيه بي SAP وكايزر Kaiser.

لا يُناسب التأمل الجميع. فهناك كثيرٌ من الممارسات الاستبطانية الأخرى التي يجدها القادة فعّالة، مثل تلاوة دعاء يساعد على التركيز، أو المشي لمسافة طويلة، أو عقد مناقشات عميقة مع حبيب. المهم أن تكون لديك ممارسة استبطانية تمارسها يوميًّا.

أهمية آراء الآخرين

من أهم المهارات التي يتعيّن على القادة اكتسابها القدرة على أن يروا أنفسهم كما يراهم الآخرون. فالآراء الصادقة غالباً ما يكون من الصعب الحصول عليها؛ لأنّ كثيراً جدًّا من الناس يقولون للقادة

ما يودّ القادة سماعه. ولذلك يسعى القادة الحقيقيون إلى سماع آراء الآخرين من أقرانهم ومرؤوسيهم. ومن بين أفضل طرائق التماس آراء الآخرين تقييم الأداء باستخدام أسلوب «360 درجة».

إنّ آراء الآخرين أداة غاية في الأهمية للخروج من دائرة غرورنا والإنصات إلى النقد البنّاء الذي قد لا نود الاستماع إليه. فسّرت جودي هابركورن Judy Haberkorn، من شركة فيرايزون Verizon ذلك بقولها:

أطلقوا عليّ لقب ملكة الملاحظات. إنّ أفضل ما يمكنك الحصول عليه في هذا العالم هو الملاحظات الصادقة من شخص يهتم لأمرك ولأمر نجاحك وسعادتك. إنّ بعضنا أكثر وعياً بأنفسهم من غيرهم، لكن قليلاً منا يرون العالم كما يرانا العالم من حولنا.

وقد اكتشف ديفيد ديلون David Dillon، الرئيس التنفيذي لشركة كروجر Kroger، قيمة ملاحظات الآخرين في أثناء دراسته الجامعية بعد أن خسر انتخاباتٍ مهمة. كانت ردّة فعله الأوّلى النزوع إلى الدفاع عن ذاته، فحدَّثَ نفسه قائلاً: «أنا أفضل من ذاك الرجل. لِماذا لم يقع اختيارهم عليّ؟» وبعد شيء من الاستبطان والتدبر، أدرك الحقيقة قائلاً: «لم تكن وجهة نظري وثيقة الصلة بالموقف، إنّما كانت وجهة النظر المهمة هي رأي الآخرين». عَلِمَ ديلون عن طريق الملاحظات أن هناك عدداً من الخصال التي يفتقر إليها كي يتحسن. ونتيجة لذلك، مضى في دربه حتى أمسى رئيساً لاتحاد الطلاب في جامعة كانساس ورئيساً لرابطته الأخوية، وهما الخطوتان الأوَّليان في حياة القيادة الناجحة. قال ديلون: «تساعدك ملاحظات الآخرين وتعقيباتهم على أن تفتح عينيك وتواجه الواقع وترى نفسك على حقيقتها».

يطلب ديلون ملاحظات زملائه في شركة كروجر بانتظام. وبين الحين والآخر، تصيب تلك الملاحظات كبد الحقيقة.

عندما أنزع إلى الدفاع عن نفسي، أعود وأعتذر قائلاً: «ردة فعلي كانت ضد نفسي، لا ضدك. وميلي إلى الدفاع عن نفسي هو آلية للتكيف مع الأخبار الشخصية المزعجة. وأُؤكّد لكم أنّني أكنُّ لكم كل الاحترام والتقدير لأنّكم شاركتموني ملاحظاتكم.

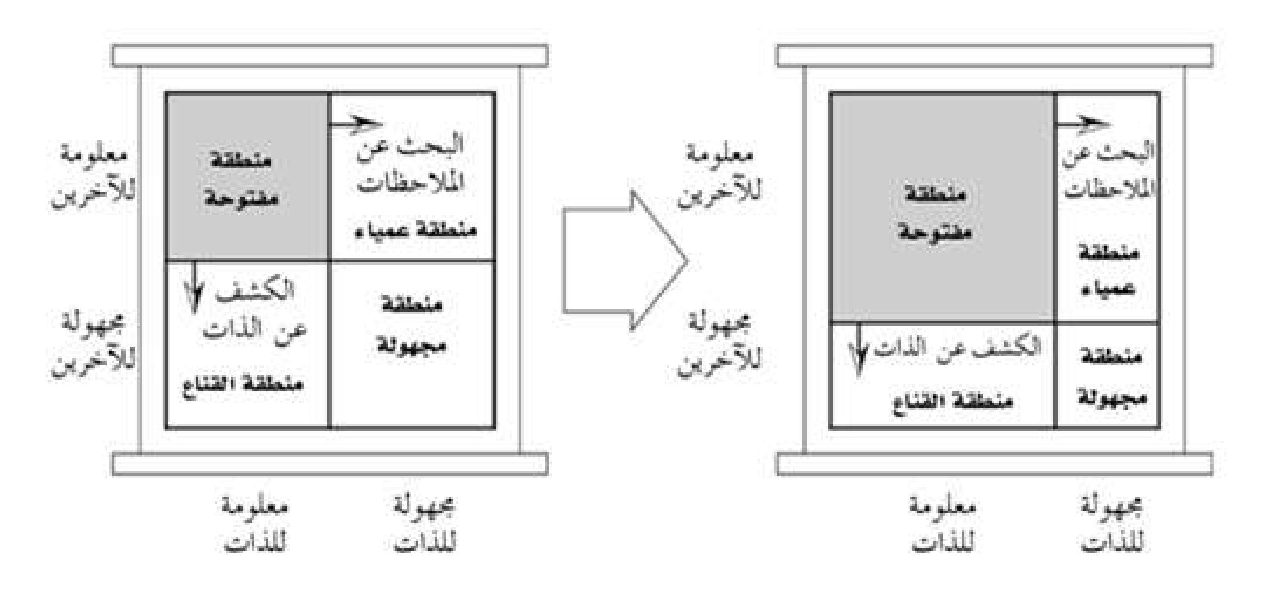
في الفصل السابع، نَصِفُ أهمية أن يكون لديك فريق دعم - قوامه الأزواج والأصدقاء والمرشدون والمجموعات الصغيرة - يقدِّم لكَ ملاحظات صادقة.

الكشف عن المناطق الخفية

تعد نافذة جوهارى Johari Window، التي صُمِّمَت عام 1955، وسيلةً لاكتساب الوعي بالذات والانفتاح بقدر أكبر.

بالنسبة لكثيرين منا، يكون الربع الأعلى جهة اليمين - المعروف لنا وللآخرين - صغيراً بشكلٍ مبالغ فيه (انظر شكل 4-3).

والكشف عن هذا الرُبع أمر بالغ الأهمية لكي نصبح أكثر أصالة. وأسهل طريقة لإنجاز ذلك تكمن في مشاركة أفكارنا الخفية - المعروفة لأنفسنا لكنّها مجهولة للآخرين - مع الآخرين. ويتطلّب ذلك مشاركة قصّة حياتنا وأوقاتنا العصيبة، فضلاً عن الكشف عن نقاط ضعفنا. وعندما نفعل ذلك، يتقبلنا الآخرون، ولا ينبذوننا كما يخشى كثير منا، ويمكّننا ذلك من أن نكون على سجيتنا حقاً.



شكل 4-3 نافذة جوهاري

فيِ المربعين العلويين جهة اليسار توجد المناطق العمياء، المعروفة للآخرين لكنّها مجهولة لنا. ولا شكّ أن هذه أصعب منطقة نتعامل معها على الإطلاق. كلنا تقريباً نتصف بسمات وعادات ونزعات يراها الآخرون فينا لكننا لا نستطيع أن نراها في أنفسنا. والطريقة الوحيدة لكشف نقاطنا العمياء تكمن في تلقّي ملاحظات صادقة من الآخرين، والتعامل معها بجديَّة. إنّ رؤية نقاطنا العمياء والانفتاح على مناطقنا الخفية يساعدانا على أن نكون قادة صرحاء وشفافين وحقيقيين بالكامل.

اللورد جون براون وتيم كوك: الخروج إلى النور

لخمس سنوات، جلست إلى جوار اللورد جون براون Lord John Browne، الذي كان آنذاك يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة بريتيش بتروليوم British Petroleum، إذ عملنا معاً ضمن مجلس إدارة شركة غولدمان ساكس. يتمتّع براون بعقلية مالية لامعة، وكان رئيساً ممتازاً للجنة التدقيق المحاسبي لغولدمان ساكس. وكان مثليّ الهوى أيضاً، وهو الموضوع الذي لم نتطرّق إليه قط. وفي مايو 2007، أُجبِرَ على الاستقالة من منصبه في شركة بريتيش بتروليوم بسبب شهادته زوراً حيال النحو الذي التقى به عشيقاً سابقاً.

كما دوَّنَ في كتابه المثير للحزن، الصادر عام 2014 تحت عنوان «الخزانة الزجاجية» (The Glass Closet): «إن رغبتي العارمة في التستر على ميولي الجنسية على مدار أربعة عقود عملتُ فيها في صناعة النفط انتهت إلى هذه النقطة الفارقة البشعة».

كان السرُّ الذي طالما حافظت عليه دفيناً على وشك أن يُفضَح، ولم أكن أنوي أن أختبئ بعد اليوم. لقد كان رفضي الإقرار بميولي الجنسية على الملأ ينبع من افتقاري إلى الثقة بالذات. لقد أخفيت داخلي شعوراً دفيناً بالانزعاج، واضطررت إلى التعامل مع الاضطراب الداخلي الذي يموج بداخلي يومياً تقريباً. من الصعب أن تشعر بالرضا عن نفسك إذا كنت محرجاً من الكشف عن هويتك الحقيقية.

إنّ المتسترين على ميولهم لا يستطيعون أن يدركوا تماماً كم تُثقل أسرارُهم كاهلَهم. لكن عيشَ المرء كذبة يكلّفه الغالي والنفيس. لا ينبغي أن تُبنى حياة المرء على إرضاء قِلَة من الناس ربما وجدوا ميولك الجنسية مُستنكرة، إنّما ينبغي أن تُقام على خلق علاقات هادفة مع أناس يقيمون لك وزناً وقدراً، ولا يُقدِّرون الشخص الذي تتظاهر بأنّك هو.

وعلى الرغم من أن القيود القانونية المناوئة للمثليين تتداعى بسرعة، ما زال من المؤسف أن الأعراف القديمة في مجتمعنا منعت عدداً كبيراً من الناس من تحرِّي الصراحة حيال هوياتهم وطبيعتهم. ومن المدهش أن براون كان أوّل رئيس تنفيذي لواحدة من الشركات المُدرجة ضمن قائمة فورتشن 500 يُعلن على الملأ ميوله المثلية. ولقد شجّعت صراحته آخرين على الاقتداء به. ففي عام 2014، تعاطى تيم كوك Tim Cook، الرئيس التنفيذي لشركة أبل، مع ميوله الجنسية في إحدى المقالات، إذ كتب يقول:

على الرغم من أنّني لم أنكر ميولي الجنسية قط، فأنا لم أقرّ بها على الملأ أيضاً حتى الآن. وعليه، اسمحوا لي بأنّ أكون صريحاً: أفتخر بأنّني مثليٌّ. وأعتقد أن ميولي المثلية واحدة من أعظم الهبات التي وهبني إياها ربي. فقد منحتني ميولي هذه فهماً أعمق لمغزى أن يكون المرء ضمن أقلّية،

وأعطتني نافذة أتطلع منها إلى التحديات التي يتعامل معها الآخرون في جماعات الأقلية الأخرى كل يوم.

لقد جعلَتْني أكثر تعاطفاً مع الآخرين، فعشت حياةً أغنى. كان إقراري شاقاً ومؤرقاً في بعض الأحيان، لكنه منحني ثقة بأنّ أكون على سجيتي وأن أمضي في مساري وأتعالى على المِحَن والتعصّب الأعمى. ولقد منحتني أيضاً قوة تحملٍ تثبت فاعليتها بشكل خاص إذا كنتَ الرئيس التنفيذي لشركة أبل.

قال كوك إنّ ميوله الجنسية ليست السمة المُحددة له: «فأنا مهندس وعمٌّ وعاشق للطبيعة ومهووس باللياقة البدنية وابن الجنوب الأمريكي وعاشق للرياضات وأشياء أخرى كثيرة».

وتفتح لنا هذه الرسالة نافذة على روحه. لم يتقبَّل كوك ميوله الجنسية فقط، إنّما تقبَّل ذاته أيضاً.

«قضية الحقوق المدنية في عصرنا»

عندما تعرضتْ جميع البنوك إلى ضغوط قاسية عام 2011، تحلَّى لويد بلانكفين Lloyd Blankfein، الرئيس التنفيذي لشركة غولدمان ساكس، بالشجاعة ليتبنى ما يسميه «قضية الحقوق المدنية في عصرنا»، إذ نادى بالمساواة في المعاملة للمثليين والمثليات. كان بلانكفين، المحامي الذي تلقى تدريبه في جامعة هارفارد ويعيش حياة زوجية سعيدة ولديه ثلاثة أبناء ناجحين، يعلمُ تمام العلم ثمن التمييز من اصطدامه بظاهرة معاداة السامية في بداية حياته. بينما أحجمَ رؤساء تنفيذيون آخرون عن مواجهة هذه القضايا، بادرَ بلانكفين بالتعاطي معها وأمسى المتحدث الرسمي القومي لحركة تطالب بالمساواة للمثليات والمثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية.

في ولاية مينيسوتا، عندما كنا نواجه خطر تعديل دستوري يقضي بحظر الزواج بين أبناء الجنس الواحد - وهو ما أطلقت عليه اسم «التمييز المُقنن» - جاء بلاكفين للولاية نزولاً على طلبي، وألقى كلمة مثيرة للمشاعر ساعدت على قلب الموازين ضد هذا التعديل المُجحف. ولم يقتصر الأمر على قهر هذا التعديل، إنّما أقرَّ أيضاً بعد ستة أشهر الزواج بين أبناء الجنس الواحد في ولاية مينيسوتا.

لدينا جميعاً أوجه اختلاف خفية نتردد - بل حتى نخجل - أن نكشف عنها لأقرب الناس إلينا. ما الأسرار التي تحتفظ بها لنفسك؟ ألن يحدوك شعور أفضل لو كان بوسعك الكشف عن أسرارك للأقربين إليك؟ إنّ الكشف عن مناطقنا الخفية جزء أساسي من قبول أنفسنا على حقيقتها. وحكمة براون تسري علينا جميعاً: بالكشف عن أنفسنا فقط أمام الآخرين يمكننا أن نلمس إحساساً عميقاً بالسعادة.

التعاطف مع الذات وقبول الذات

عندما نتحلّى بالوعي بالذات، نكتسب القدرة على التعاطف مع أنفسنا ومع التحديات التي تصدَّينا لها حين صارعنا صعوبات حياتنا. وبالتعاطف مع الذات فقط يمكننا أن نتعاطف حقيقةً مع الآخرين والصعوبات التي تصدَّوا لها. إنّ احترام تجارب الآخرين يتطلّب منك أن تحب نفسك بلا شرط أولاً.

يتحدّث الشاعر ديفيد وايت David Whyte في مجموعته المُسجَّلَة «شعر التعاطف مع الذات» (The Poetry of Self Compassion) عن التعامل مع مَواطن الضعف والجوانب المظلمة كي يمكنك قبول الجوانب التي تحبها أقل من غيرها حيال نفسك. ويتطلّب ذلك التعمَّق في التجارب التي أخفيتها لسنوات. ويقول وايت إنّه ليس بوسعك إحاطة نفسك بسياج لتنأى عن آلام التجارب الماضية. كما فعل ديفيد بوتروك، عليك أن تواجه تلك الآلام مباشرةً، وأن تتقبّل ذاتك دون قيد أو شرط، وأن تتعلَّم كيف تحب مَواطن ضعفك قدرَ تلذذك بمواطن قوتك. يمكِّنك هذا المستوى من التعاطف مع الذات من بلوغ وجهتك الحقيقية.

من السهل أن نحب مَواطن قوتنا ونتلذذ بنجاحاتنا وإنجازاتنا. حتى نرسيس (أو نركسوس) أيقونة النرجسية بوسعه أن يفعل ذلك. ولكي نحب أنفسنا بلا شرط، علينا أن نتعلّم تقبُّل أنفسنا على علّاتها، بكل ما فيها من شوائب وعيوب، بدلاً من أن نتمنّى لو كنا مختلفين. لقد رصدت ريثا كلارك كينغ هذا الشعور إذ قالت: «إنّني راضية عن لون بشرتي، ومنسجمة مع ذاتي، وتعلّمت أن أتقبّل ذاتي عِرْقاً ونوعاً».

وفور أن تتسلَّح بمستوى عالٍ من الوعي بالذات وقبول الذات، سيكون من الأسهل عليك تنظيم مشاعرك وسلوكك. إنّ حالات الجيشان العاطفي التي تنتابك عادةً ما تغمرك عندما يخترق أحدهم لبّ الجانب الذي تكرهه في نفسك، أو ما زلت لا تستطيع تقبُّله، كما يقول ديفيد ديلون. وبتقبُّل ذاتك على عِلَّاتها، لن تكون عُرضةً لهذه الآلام ثانية. وستكون متأهباً للتفاعل بأصالة مع الآخرين الذين تصادفهم في حياتك؛ وأعني أسرتك وأصدقاءك وزملاءك في العمل، بل وحتى الغرباء عنك تماماً. وعندما تتحرّر من ضرورة ارتداء قناع، سيكون بوسعك التركيز على السعي وراء طموحاتك. ويفضي ذلك بك إلى طريق تحقيق الذات، مما يُمكِّنك من تحقيق أعظم أحلامك.

أن تصبح قائداً واعياً

بالنظر إلى ضغوط العالم المعاصر، وإخفاقات كثير من القادة، هناك اهتمام لا يفتأ يزداد بالتأمل الواعي. والتأمل الواعي هو القدرة على تركيز انتباهك على أفكارك ومشاعرك وأحاسيسك في اللحظة الراهنة.

نشرت عالمة النفس إيلين لانغر Ellen Langer، التي تشتهر عادةً باسم «أُمّ التأمل الواعي»، كتابها «التأمل الواعي» (Mindfulness) عامَ 1989، أي قبل فترة طويلة من اعتماد هذه

الممارسة في الثقافة السائدة. وهي ترى أن التأمل الواعي جوهر القيادة، وتقول:

أيًّا كان ما تفعله، اعلم أنّك تفعله إمَّا بوعي وإمَّا بلا وعي. والتبعات في كلتا الحالتَين العقليتَين جسيمة. إنّ جميع الاعتلالات تقريباً التي يعاني منها الأفراد هي نتاج الغفلة. وإذ تصبح الثقافة أكثر وعياً، تزداد كفاءتنا وترتقي حالتنا الصحية ورفاهنا الكليُّ.

في عام 1979، تعلَّمت درساً بالغ الأهمية من راهب بوذي يُدعى ثيت نات هانه Thích Nhất Hạnh إذ قال: «أطول رحلة ستقوم بها على الإطلاق هي الثمانية عشرة بوصة الممتدة من عقلك إلى قلبك». فقلوبنا هي مكمن خصال القيادة الأساسية، مثل الشغف والتعاطف والشجاعة. وبممارسة التأمل الواعي، يبدي القادة الواعون مستويات عالية من الوعي بالذات والإصرار في تصرفاتهم.

ومفتاح القيادة الفعّالة يكمن في القدرة على المزج بين قدراتك العقلية (الذكاء العقلي) وقلبك (الذكاء العاطفي). يقول جون كبات زين مُفسِّراً:

يُعبَّر عن العقل والقلب في اللغات الآسيوية بالكلمة ذاتها. والتأمل الواعي لا يقتصر على العقل فقط، إنّما يمتدُّ إلى وجودنا كله. فعندما نعوِّل على العقل وحده، تصبح الأمور مُتصلِّبة. وعندما نعتمد على القلب وكفى، تميل الأمور إلى الفوضوية. وكلتا الحالتَين تفضي إلى التوتر والإجهاد. وعندما يعمل العقل والقلب معاً - إذ يقود القلب بالتعاطف ويوجهنا العقل بالتركيز والانتباه - فإنّنا نصبح بشراً أكثر تناغماً وانسجاماً.

تمرين: اعرف ذاتك
الأصيلة

١. ما نقاط ضعفك ونقاطك العمياء وجوانبك المُظلمة؟ وإلى أيِّ حدٍّ تستخدم الدروع الدفاعية كي تحمي نفسك من افتضاح نقاط ضعفك أمام الآخرين؟

٢. عندما تواجه مواقف مؤرِّقَة أو تتلقى ملاحظات ناقدة من الآخرين، ما مدى براعتك في استيعاب الملاحظات والاستجابة بطريقة بنَّاءَة دون التصرف بشكل دفاعي؟

3. ما مدى فهمك للتكوين العاطفي للآخرين واحتياجاتهم؟ وما مدى حساسيتك فيما يتعلق بالتعاطف مع احتياجات الآخرين ومدِّ يد العون إليهم؟ وما مدى براعتك في إقامة علاقات دائمة؟

4. ما مدى ارتياحك لطبيعتك في الوقت الراهن؟

الفصل الخامس
القِيَم

«القادة أصحاب القيَم من الأقل ترجيحاً أن يتعرضوا إلى تنمر الآخرين أو تهديداتهم؛ لأنّ بوسعهم رسم حدود واضحة لا يتعداها الناس ... والضمير النقي أفضل وسادة يريح المرء رأسه عليها».

- نارايانا مورثي، مؤسِّسَ شركة إنفوسِس ورئيسها التنفيذي

من الأهمية بمكان، حين تكتسب الوعي بالذات، أن تُحدِّد القيم والمبادئ التي تُوجِّه قيادتكَ. وتُستخلص القيم التي تُشكِّل أساساً لوجهتك الحقيقية من معتقداتك وقناعاتك. وليس من السهل التركيز باستمرار على تلك القيم. فإغراءات وضغوط العالم الخارجي كثيراً ما تتواطأ لإقصائكَ عن وجهتك الحقيقية.

ديفيد جيرجن: الأزمة عزَّزَت قيمه

أراد ديفيد جيرجن David Gergen أن يحيا حياةً متساوقة مع القيم التي تعلّمها من عائلته ومن مجتمع دورهام في كارولاينا الشمالية التي نشأ وترعرع فيها. وجيرجن الشخص الوحيد الذي شغل منصب كبير مستشاري البيت الأبيض لأربعة من رؤساء الولايات المتحدة؛ ألا وهم الجمهوريون ريتشارد نيكسون وجيرالد فورد ورونالد ريغان والديمقراطي بيل كلينتون.

كان جيرجن في الثامنة والعشرين من عمره عندما عُيِّنَ كاتباً للخُطَب خلال فترة حكم نيكسون الأوّلى. وكان شاهداً على التاريخ وهو يُصنع. قال جيرجن: «عندما وصلت أوّل مرة، تسلَّلتْ إلى عقلي السلطة والأبهة والمكانة». وبعد سنوات، أدرك جيرجن كم كان ساذجاً وغير مؤهّل للأحداث التي وقعت خلال السنوات القليلة التالية، ولا سيّما فضيحة ووترغيت.

في بداية الأمر، مكَّنته موهبته وطموحه من أن يمسي نجماً ساطعاً في إدارة نيكسون. استرجع جيرجن الأحداث قائلاً: «كنت أسعى جاهداً إلى نيل أسمى مكانة ممكنة، وكنت طَموحاً كغيري من الناس، وربما أكثر». وبعد إعادة انتخاب نيكسون عام 1972، عُيِّنَ جيرجن رئيساً لفريق الرئيس

لكتابة الخُطب والأبحاث، وأمسى مسؤولاً عن 50 موظفاً. قال مُتأملاً: «كان من المغري أن أقع في فخ الظن بأنّني مهم، بدلاً من الإقرار بأنّ الناس يعتقدون أن المرء مهم بسبب مكانته التي يشغلها. ونالني شيء من الغرور الذي شابَ آخرين في هذه الإدارة».

عندما بدأت قصص التستّر على فضيحة ووترغيت في الظهور في أوائل عام 1973، لم يصدّق جيرجن أن الإدعاءات كانت صحيحة. وقال مُفسِّراً: «كانوا يطمئنوننا باستمرار بأنّه لا نيكسون ولا أيُّ شخص من أكابر موظفي البيت الأبيض اقترفوا أيَّ جرم. وأخبرنا نيكسون بذلك بنفسه، وأكّد بوب [رئيس موظفي نيكسون] وآخرون الأمر ذاته بإصرار شديد». وإذ زاد تركيز العامة على فضيحة ووترغيت طيلة عامي 1973 و1974، استقال عدد متزايد من موظفي البيت الأبيض، بمن فيهم بعض أعضاء فريق جيرجن. ومع ذلك، لم يشعر أن بوسعه الرحيل. وقال تعليقاً على ذلك: «كان يمكن لاستقالتي أن تكون بياناً عاماً عن عدم إيماني بمصداقية الرئيس نيكسون. وعليه، فقد بقيت وعقدت الآمال على أن يكون بريئاً».

علم جيرجن بجرم نيكسون قبل يومين فقط من انتشار الأخبار في أغسطس 1974. وحتى حينئذٍ، لم يشعر أن بوسعه الرحيل، خشية أن يراه الآخرون «فأراً يفر من السفينة الغارقة»، خاصةً عندما طلب منه نيكسون أن يكتب خطاب استقالته. وإذ راقب جيرجن نيكسون وهو يغادر البيت الأبيض للمرة الأخيرة على متن الطائرة المروحية الرئاسية «مارين وان» Marine One، ظنَّ أن عمله في الحياة العامة انتهى. تذكَّرَ جيرجن فريق شيكاغو بلاك سوكس Black Sox الذي شارك في بطولة العالم عام 1919 واتُّهِمَ لاعبوه بالغش وُحرموا من ممارسة لعبة كرة السلة طيلة حياتهم. قال جيرجن مُعلِّقاً: «حسبت أنّني لن [ألعب] مجدَّداً. كانت فضيحة ووترغيت نقطة تحوُّل كاشفة بالنسبة لي. فقد أطاحت بفكرة أنّه لأنّك في موقع سلطة وأبهة، سيكون بوسعك أن تعلو على التحديات. كلَّا، لا يمكنك ذلك».

وعلى الفور تقريباً، توقف هاتف جيرجن عن الرنين. «فجأة، لم تعد عظيماً كما كنت. وتدرك حينها سرعة قدوم السلطة وزوالها». في أثناء الأيام الموحشة الداعية للاكتئاب التي تبعت تلك الفترة، انبهر جيرجن أكثر شيءٍ بالذين وقفوا إلى جواره وساندوه، ولا سيَّما أصدقاؤه القدامى من دورهام وزملاؤه من الجامعة. قال تعليقاً على ذلك: «عندما تتعثّر وتنهار دفاعاتك كلها، فإنك تُدرك الأشياء المهمة والأشخاص المهمين في حياتك».

حينئذٍ تجد أنّك بحاجة إلى العودة إلى جذورك وإلى قيمك. إنّ الذين تحلّوا بالبراءة عادوا ليشغلوا مهناً رائعة. لقد كان جون هانتسمان Jon Hunstman، مؤسس هانتسمان كوروبوريشن Huntsman Corporation واحداً من هؤلاء. وهانك بولسون مثالٌ لشخصٍ آخر صمد وقام من كبوته وشق لنفسه مساراً مهنياً مدهشاً بصفته رئيساً تنفيذياً لمؤسسة غولدمان ساكس ووزيراً للخزانة.

اختتم جيرجن حديثه قائلاً: «نزعتُ دوماً إلى الشفافية منذ تلك التجربة المريرة التي عشتها في أعقاب فضيحة ووترغيت».

كثيراً ما كنت أعارض الذين عملت لديهم؛ لأنّ الدروس المُستفادة من فضيحة ووترغيت كانت نابضة بالحياة في ذهني جدًّا. فهي تذكِّرَك دوماً بأنّ عليك أن تكون مخلصاً لقيمك محافظاً عليها. لم تكن لدى نيكسون بوصلة أخلاقية، فخرج كل شيء عن المسار السليم.

كانت تجربة جيرجن التي عاشها في أثناء فضيحة ووترغيت لبِنة تأسيسية من لبِنات تطوره قائداً حقيقياً. فقد أدرك أن عظمة ومكانة المنصب المرموق في البيت الأبيض أغرتاه بالتخلّي عن قيمه. وقد وطّدَ علاقاته مع الأشخاص الذين وقفوا إلى جواره عندما كان عالمه ينهار. وعزّزت قدرة جيرجن على معالجة هذه التجربة المبكِّرة شخصيتَه وحصّنتها، مما ساعد بدوره على الارتقاء بقدرته على تقديم مشورته للرؤساء فورد وريغان وكلينتون.

وفي أيامنا هذه، يُدرِّس جيرجن في كلية كينيدي، بجامعة هارفارد، ويطوِّر قدرات قادة المستقبل مديراً لمركز القيادة العامة. ويقدم المركز منحاً دراسية للقادة الموهوبين، ويعمل جيرجن مرشداً ومدرباً لهم. وبصفته مُعلِّقاً لدى شبكة سي إنّ إن الإخبارية، يشارك جيرجن منظوره حول الشؤون القومية، إذ يُقدِّم مستوى مهماً من الموضوعية والحكمة للخطاب العام.

القيم، ومبادئ القيادة، والحدود الأخلاقية

لعلك شاركتَ عزيزي القارئ في تمارين أوردت فيها قيمك، ورتبتها بحسب قوة تأثيرها وفقاً لأهميتها. ومن السهل نسبياً أن تكون مخلصاً لقيمك عندما تسير الأمور على خير ما يُرام. وعندما تُحدِّد قيمك، لا بد أن تقرر أهمَّ شيء لك في الحياة. أهو الحفاظ على نزاهتك؟ أهو مساعدّة الآخرين؟ أم هو تكريس نفسك لعائلتك؟ لا توجد مجموعة واحدة فقط صحيحة من القيم. فقد يقيم شخص ما وزناً للتحلي باللطف في جميع تفاعلاته. وقد يُقدِّر شخص آخر دعم التميّز. أنت وحدك تستطيع أن تقرر قيمك التي تقدِّرها أكثر من غيرها. وعندما تفعل ذلك، ستكون في موقف أفضل يسمح لك بالاصطفاف مع الأشخاص والمؤسسات التي تشاطرك قيماً مماثلة.

كثير من القادة الذين أجرينا مقابلات شخصية معهم استعداداً لوضع هذا الكتاب أشاروا إلى قيمهم بأنّها بوصلتهم الأخلاقية. ولقد اتّخذ رئيس مجلس إدارة شركة جونسون آند جونسون Johnson & Johnson ورئيسها التنفيذي الأسبق، جيم بيرك Jim Burke، قراراً مُكلفاً لكنه شجاع باسترجاع منتجات تيلينول Tylenol في الولايات المتحدة عام 1982 بعد أن وُجِدَ أن إرهابياً أضاف مادة السيانيد إلى بعض كبسولات دواء تيلينول. وقال بيرك مُعلِّقاً: «ستغرق في بحر من الفوضى لو لم تكن لديك ركيزة أخلاقية».

عندما يكون لديك فهم واضح لقيمك وأهميتها النسبية، سيكون بوسعك وضع مبادئ تقود وفقاً لها. إنّ مبادئ القيادة قيمٌ تُتَرجَم إلى ممارسة. وهي بمنزلة أدوات الملاحة التي يستخدمها البحارة لمعرفة

اتجاههم في أعالي البحار، إذ يحددون اتجاه رحلتهم. على سبيل المثال، قد تَتَرجَم قيمة مثل «الاهتمام بالآخرين» إلى مبدأ قيادي مثل «خلق بيئة عمل يُحترَم فيها الناس لإسهاماتهم، ويُكفَل لهم فيها الأمان الوظيفي، ويُسمح لهم فيها بتحقيق إمكاناتهم».

يعمل جميع القادة استناداً إلى مجموعة من المبادئ، حتى لو كان ذلك دون وعي منهم. لننظر إلى السؤال الأساسي: «ما الذي يُحفِّز الناس؟» يعتقد بعض القادة أن ما يحفز الناس هو إنجاز أقل قدر من الأعمال. وهم يقودون اعتماداً على مبادئ ترسِّخ قواعد صارمة للتصرف والسلوك، ويضعونها موضع التنفيذ بصرامة لضمان التزام الموظفين بمهامهم. ويؤمن قادة آخرون بأنّ الناس يريدون حقاً أداء عمل عظيم، ويجدون في عملهم أهمية حقيقية. وهم يعملون استناداً إلى مبدأ التمكين الذين يعطي الناس حرية أداء عملهم، ويشجّعهم على التميّز والتفوق ويثقون بأنّهم سيراقبون أنفسهم بأنفسهم.

القيـــــــــم: الأهمية النسبية للأشياء المهمة في حياتك.

مبـادئ القيــادة: مجموعة من المعايير التي تُستخدم لقيادة الآخرين، وهي مشتقة من قيمك. والمبادئ قيم مُترجمة إلى عمل على أرض الواقع.

الحدود الأخلاقية: الحدود التي تضعها على أفعالك بناءً على معايير السلوك الأخلاقي الخاصة بك.

شكل 5-1 تحديد قيمك ومبادئك وحدودك الأخلاقية

وبعد أن تنتهي من تحديد معالم مبادئ القيادة الخاصة بك، ستحتاج إلى فهم واضح لحدودك الأخلاقية. إذا كانت القيم تسترشد بالمبادئ الإيجابية التي تنوي العيش استناداً إليها، فإنّ الحدود الأخلاقية تضع الحدود المُطلقة التي تفرضها على أفعالك. ستواجه عديداً من الأمور الملتبسة في حياتك وعملك. أين يتعيَّن عليك رسم الخطوط الفاصلة بين الأفعال المقبولة وتلك المُستنكرة؟ وما الخطوط التي ترفض أن تتجاوزها؟

يوضِّح الشكل 5-1 العلاقة بين القيم والحدود الأخلاقية ومبادئ القيادة. إنّ الذين يكتسبون حساً واضحاً بقيمهم ومبادئهم وحدودهم الأخلاقية قبل أن يتورطوا في أزمات يكونون أكثرُ استعداداً للحفاظ على اتزانهم والتعامل مع القرارات الصعبة والمعضلات عندما تتفاقم الضغوط.

نارايانا مورثي: بناء شركة استناداً إلى المبادئ

نارايانا مورثي Narayana Murthy رائد أعمال ناجح أسَّسَ شركة الخدمات التقنية العالمية إنفوسِس Infosys استناداً إلى مجموعة من المبادئ التوجيهية التي لم يَحِد عنها قط. نشأ مورثي في الطبقة الوسطى الدنيا في جنوب الهند. وكان والده موظفاً عمومياً يعتز بمعاييره الأخلاقية الرفيعة. وتأثر مورثي في شبابه بتعاليم المهاتما غاندي، وانضم إلى منظمات الشباب الاشتراكية. وأصبح مؤمناً شديد الإيمان بإعادة توزيع الثروات لتخفيف أعباء الفقر المدقع الذي يثقل كاهل الهند.

وبعد أن تخرَّج مورثي في الجامعة، رشّحه أستاذه للسفر إلى باريس لتثبيت نظام للخدمات اللوجستية ومناولة الأمتعة في مطار شارل ديغول.

وانبهر مورثي بالمفكرين الذين التقى بهم في المقاهي الباريسيّة في أواخر الستينات. وقال واصفاً الفترة التي أمضاها هناك: «لمّا كنت هندياً أبلغ من العمر 23 عاماً، فقد نشأت وترعرعت متأثّرا بشدة بفلسفة نيهرو الاشتراكية. وفي باريس، ألهمتني الرأسمالية الرحيمة. تعلَّم مورثي كيف يُعلي الفرنسيون مصلحة المجتمع على مصلحتهم الشخصية».

ولمّا عاد مورثي إلى الهند، أسَّس وهو ومجموعة من زملائه الأصغر سناً شركة إنفوسِس تكنولوجيز Infosys Technologies في عام 1982، وحوَّلوها إلى شركة تقنية المعلومات الرائدة في مجال التعاقد الخارجي في الهند. ولقد منحت شركة إنفوسِس مورثي منصة يُترجم منها قيمه عملياً. ويقول مورثي مُفسراً: «كان حلمنا أن نثبت أن بوسعنا إدارة أعمال في الهند دون فساد، وأن نحقق ثروة بشكلٍ قانوني وأخلاقي».

ومن البداية، أراد مورثي وزملاؤه إنشاء أكثر شركة تحظى بالاحترام والتوقير في الهند. وعلى الرغم من مصاعب تدشين شركة جديدة، التزم مورثي وفريقه بنهج قائمٍ على المبادئ. ولأن مورثي رفض أن يدفع رشاوى، اضطرت شركة إنفوسِس أن تنتظر عاماً كاملاً لتركيب خط هاتف أرضي. قال مورثي معلقاً على ذلك: «إن الذي يستنفد طاقتك أو حماسك ليس المشكلة المالية، إنّما انتهاك منظومتك القيميَّة».

القادة أصحاب القيَم من الأقل ترجيحاً أن يتعرضوا إلى تنمر الآخرين أو تهديداتهم؛ لأنّ بوسعهم رسم حدود واضحة لا يتعدّاها الناس. ولقد آمنَّا دوماً بأنّ الضمير النقي أفضل وسادة يريح المرء رأسه عليها. وإنّني أشعر بأنّنا محظوظون إذ لم نتعرض قط لموقف جافانا فيه النوم لأنّنا اقترفنا إثماً.

في نهاية المطاف، توقّفت مطالبات الرشاوى. قال مورثي: «إذا رفضت الإذعان في المعاملتَين الأوَّليين، فسيرحلون عنك ويبادرون إلى إزعاج غيرك».

إنّ الالتزام بمنظومة قيميَّة يخلق بيئة تساعد الناس على أن تكون لديهم طموحات عالية وأن يتحلوا بتقدير الذات والثقة بالمستقبل والحماس للاضطلاع بمهام شاقة. وعلى القادة ترجمة أقوالهم إلى أفعال، وإثبات التزامهم بالمنظومة القيميّة. هناك علاقة مباشرة بين المنظومة القيميَّة لشركتنا والنجاح الذي حققناه على مدار 24 عاماً.

كان لتجربة مورثي حين عاش في فرنسا أثر تكوينيّ على تفكيره في مبادئه، وأدت تلك التجربة إلى نمو شركة إنفوسِس ونجاحها. نادراً ما التقيت رائد أعمال جاداً لهذه الدرجة حيال معرفة قيمه وترسيخ مبادئ قيادته. وكان مورثي يتحلّى أيضاً بشجاعة الالتزام بهذه القيم حتى عندما حادَ عن الأعراف الثقافية.

وبعد أكثر من 30 عاماً من تأسيس مورثي لشركة إنفوسِس، حقّقت الشركة نجاحاً مدهشاً. وتتجاوز القيمة السوقيَّة للشركة الآن 35 مليار دولار. وعندما رحل مورثي عن الشركة في الثامنة والستين من عمره، رفض أن يصبح رئيساً شرفياً لمجلس إدارتها، زاعماً أنّه يؤمن بأنّ الحوكمة المؤسسية ستتحقّق على النحو الأمثل إذا تولت القيادة الحالية المسؤولية كاملة.

سام بالميسانو: القيادة بالقيَّم

أحدثَ سام بالميسانو Sam Palmisano، الرئيس التنفيذي لشركة آي بي إم خلال الفترة بين عامي 2002 و2012، تحولاً في ثقافة الشركة من الإدارة المدفوعة بالغايات إلى القيادة المدفوعة بالقيم. وإذ فعل ذلك، فقد وحَّدَ موظفي شركة آي بي إم بوصفهم قوة عالمية متينة في عالم نظُم المعلومات. عندما تولّى منصبه خلفاً للويس جرستنر Louis Gerstner، سلفه العبقري، لم يخلق بالميسانو قيماً جديدة أو يشدد فقط على القيم التي رسخها توماس واتسون Thomas Watson مؤسِّس الشركة، إنّما استهل عملية إلكترونية في شتى أروقة الشركة شارك فيها جميع الموظفين من مختلف أنحاء العالم لثلاثة أيام في تحديد القيم التي ينبغي لشركة آي بي إم أن تتحلَّى بها. وإذ أعلن بالميسانو عن مبادرة الشركة للقيادة المستندة إلى القيم لعام 2003، كتب ما نصه:

أصبح كثير من الناس متشائمين في أيامنا هذه. فقد فقدوا إيمانهم بفكرة أن أيَّ شركة أو حكومة أو أيَّ مؤسسة أخرى يمكن أن تدير نفسها استناداً إلى معتقدات ثابتة ومشتركة على نطاق واسع. وهذا أمر مؤسف. ولعل الناس لم يكن ليحدوهم هذا الشعور لو وجدنا عدداً أكبر من الأفراد في مجال الأعمال - ولا أعني القادة فقط، إنّما الناس على اختلاف مستوياتهم - ينتفض ويعلن عمّا يؤمن به ثم يخطو خطوات حثيثة وجادة لتحويل معتقداتهم إلى واقع ووضع قيمهم موضع التنفيذ.

كيف نُنظِم الطموحات الجماعية لـ 216 ألف شخص يخدمون العملاء في 165 دولة؟ يمكننا أن نعوِّل على الإشراف والعمليات والضوابط التقليدية، ولكن في النهاية، لن يدعم عملاؤنا تلك العناصر لأنّها ستقيِّد قدرتنا على خدمتهم بشكلٍ مسؤول.

ولن تدعموها أنتم أيضاً، لأنّها ستعطل طاقاتكم الإبداعية. وليس بوسعنا تطبيق نظم القياس المنسوبة إلى عصر الثورة الصناعية لمعالجة حاجة من الحاجات التالية لعصر الثورة الصناعية. ولا يمكننا فقط أن ننفض التراب عن الحِكَم القديمة. لا بد أن تكون هذه قيماً مُشتركة بحق. ولا يمكن فرضها اليوم من القمة إلى القاع.

لقد استغل بالميسانو القيم التي نشأت عن هذه العملية لتوحيد صف موظفي آي بي إم وتحويلهم إلى شبكة متكاملة عالمياً بوسعها تنفيذ إستراتيجية الشركة المعنية بتقديم حلول تقنية مؤسسية كاملة. وخلال «الفعالية الإلكترونية التعاونية لتعميم القيم»، كان بالميسانو ينشر بشكل متكرر على شبكة الإنترنت الداخلية للشركة. وعلَّقَ بشكلٍ غير رسمي على ذاك المشروع قائلاً: «لدينا فرصة فريدة كي تحدد شركة آي بي إم إيقاع عمل الشركات كافة، لا شركات التقنية فقط».

عندما عملت مع بالميسانو ضمن مجلس إدارة شركة إكسون موبيل، رأيت رأي العين كيف وضع مبدأه المعنيَّ بالثقة بالموظفين وتمكينهم موضع التنفيذ. وقال تعليقاً على ذلك: «أصبح النموذج القديم للبطل الخارق مهجوراً بشكل متزايد. لا تخلطْ أبداً بين الشخصية الآسرة والقيادة. فأنجح القادة اليوم يرون أنفسهم جزءاً من المجتمع العالمي. والسر يكمن في بناء ثقافة مُستدامة». بالنسبة لبالميسانو، تُعدُّ القيم آلية بناء تلك الثقافة.

اختبار القيم تحت ضغط

من السهل نسبياً ممارسة قيمك عندما تسير الأمور على ما يُرام. ولكي تفهم قيمك، انظر إلى المواقف السابقة حين خضعت لاختبار تحت ضغوط قاسية. ما السلوكيات التي شعرت أنّها أصيلة؟ وما السلوكيات التي تندم على تبنيها؟ من الأرجح أن قيمك شكّلت سلوكياتك. وعندما تُجبَر على إجراء موازنات بين قيمك تحت ظروف صعبة، فإنك تُدرك الأمور الأهم بالنسبة لك في حياتك.

وبالتفكّر في سلوكك، يمكنك استيعاب القيم الكامنة التي شكّلته. هل حافظت على قيمة النزاهة حتى عندما كلفتك الكثير على المستوى الشخصي أم جنحت إلى النفاق أو حرّفت الحقائق وخالجك الآن شعور بالخزي أو تأنيب الضمير؟

وبالتفكُّر يمكنك تقييم ما إذا كانت قيمك المُقرَّرَة تضاهي إحساسك الداخلي بالصواب والخطأ. وبالعزم والإصرار يمكنك الالتزام بالتغلب على مَواطن الضعف التي ربما تؤدي بك إلى أن تحيد عن قيمك. سُتتاح لك فرص عديدة لإعادة ترتيب قيمك والتوفيق بينها وبين بوصلتك والارتقاء بالطريقة التي تعيش بها تلك القيم على أرض الواقع.

وهذا هو الاختبار الذي واجهه جون هانتسمان.

جون هانتسمان: اختبار القيم تحت ضغط

استعداداً لليوم الذي ستصطدم فيه قيمك ببعضها وتصطدم بقيم مؤسستك، عليك أن تقرِّر النموذج الذي تريد أن تكون مثالاً له في حياتك. كيف سيكون نصُّ نعيك في الصحف؟ وما الذي تريد أن يقوله الناس في جنازتك؟

توضِّح قصّة حياة جون هانتسمان سينيور Jon Huntsman Sr.، مؤسِّس شركة هانتسمان كوروبوريشن المتخصّصة في الصناعات الكيميائية، والبالغة قيمتها 13 مليار دولار، الطريقة التي أجاب بها شخص واحد عن هذه الأسئلة. يبدو أن هانتسمان، لِمَن لا يعرفه، يعيش حياة مثالية تتَّسم بالنزاهة وجلاء القيم والعائلة الكبيرة الناجحة والنجاح المادي. وعلى الرغم من ذلك، فقد تعرَّض هانتسمان لاختبار ثلاث مرات على الأقل بأقسى الطرائق التي يمكن أن يتخيّلها إنسان. وفي كل مرة، أُرغِم على النظر في أعماقه ليحدد موقفه والقيم التي يدافع عنها.

لقد كانت لدى هانتسمان آراء قوية حيال قيمه وأهمية القيم في حياة الآخرين.

لدى كل واحد منا بوصلة أخلاقية أو ضمير برمجه الآباء والمعلمون والمدربون والأجداد ورجال الدين والأصدقاء والأقران. وهذه البوصلة جزء لا يتجزأ من كياننا. وهي لا تكف عن التمييز بين السلوكيات اللائقة والمشينة إلى يوم مماتنا.

وُلِدَ هانتسمان لعائلة متواضعة في ريف ولاية أيداهو، وقال إنّ قيمه وأسلوب قيادته يرتبطان ارتباطاً وثيقاً لا ينفصم بجذور عائلته. وعلى الرغم من أنّه كان مقرَّباً من أمه، فإنَّ علاقته بوالده، الذي كان رجلاً مُتزمتاً وصارماً، لم تكن وثيقة قط. قال هانتسمان: «كانت أمي إنسانة رقيقة ومحبة لم تقل كلمة واحدة سلبية عن أحد قط. وبسببها رقّ قلبي دوماً».

وأضاف قائلاً: «تعلَّمتُ أن ألتزم بالقواعد: أن أكون قوياً وميالاً للمنافسة، ولكن على ألا أحيد عن الإنصاف».

إنَّ المبادئ التي تعلَّمناها أطفالاً كانت بسيطة ومنصفة. وفي ظل برمجة البوصلة الأخلاقية في عقولنا منذ فترة طويلة، يمكننا التنقل بين مساراتنا المهنية بقيمٍ تضمن لنا حياة ناجحة، ودرباً صالحاً

للسلامة الذهنية والأخلاقية للمرء، وفرصة للنجاح المادي علَى المدى البعيد.

عندما تخرَّج هانتسمان في الجامعة، أُصيبت أمه بسرطان الثدي وتوفيت في العقد السادس من عمرها. وقال تعليقاً على هذه الواقعة: «عانت الأمرَّين حتى أن قلبي كاد ينفطر». لم تكن معاناتُها الإصابةَ الوحيدة بالسرطان التي عانت الأسرة من ويلاتها. فقد مات والده متأثّرا بسرطان البروستاتا، وماتت زوجة أبيه متأثّرة بسرطان المبيض. وقهر هانتسمان نفسُه السرطانَ مرتَين، إذ خيمت سحابة سوداء على عائلته جراء الإصابات التي مُنيت بها.

واجه هانتسمان، شأنه شأن ديفيد جيرجن، اختباراً لبوصلته الأخلاقية عندما عمل ضمن إدارة الرئيس نيكسون بعد فترة وجيزة من واقعة ووترغيت. فبعد أن أسَّس شركته الخاصة، عيَّنَه إليوت ريتشاردسون Elliot Richardson، وزير الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية، مديراً معاوناً للخدمات الاجتماعية. ولقد لفت نجاح هانتسمان في تثبيت برنامج للإدارة المدفوعة بالأهداف وفَّرَ 100 مليون دولار في ستة أشهر انتباهَ البيت الأبيض له، فعيَّنه بوب هالدمان Bob Haldeman. ولقد وجد هانتسمان تجربة تلقِّي التعليمات من هالدمان «مختلطة جدًّا».

عملتُ رئيساً تنفيذياً لإحدى الشركات، ثم اضطلعت بإدارة قسم كبير في وزارة الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية. ولم أكن متأهباً للاضطلاع بمناصب أخرى، بغض النظر عما إذا كانت سليمة أخلاقياً أم لا. شهدنا القليل من الصدامات، إذ كان كثيرٌ من الأشياء التي أراد هالدمان إنجازها مثيرةً للشكوك والشبهات. وشاع في البيت الأبيض مناخ غير أخلاقي.

ذات يوم، طلب هالدمان مساعدّة هانتسمان في الإيقاع بعضو الكونغرس عن ولاية كاليفورنيا، الذي عارضَ مبادرة للبيت الأبيض. وكان عضو الكونغرس يملك جزءاً من مصنع قيل إنّه يُوظِّف عمالةً بلا أوراق رسمية، وأراد هالدمان أن يجمع معلومات يمكن استخدامها لإحراجه.

قال هانتسمان: «كنت في موقف عصيب بسبب هالدمان الذي طلب مني الاتصال بمدير مصنعي وتكليفه بتجنيد بعض العُمال من أصل لاتيني في منشأة عضو الكونغرس في عملية سرية».

هناك فترات نستجيب فيها بسرعة للأمور ونخفق على الفور في تمييز الصواب من الخطأ. كانت هذه واحدة من تلك الفترات عندما لم أفكِّر في الأمر مليًّا. كنت أعلم بغريزتي أن الأمر خاطئ، لكن الفكرة رُسخت بداخلي في غضون بضع دقائق. وبعد 15 دقيقة، مكّنتني بوصلتي الأخلاقية من إدراك أن هذا ليس بالفعل الصائب. تدخّلت القيم التي لازمتني منذ طفولتي. بينما كنت أتحاور مع

مدير مصنعي، قلت له: «دعنا لا نُقدم على هذا الفعل. لا أريد أن أشارك في هذه اللعبة. انسَ أنّني اتصلت بكَ».

وأخطرت هالدمان بأنّني لن أجعل عُمّالي يتجسسون على أحد. ها أنا ذا أرفض أمر ثاني أهم شخص في الدولة. وكان يَعدُّ ردود الأفعال الشبيهة باستجابتي علامات على عدم الولاء. ربما كان حريّاً بي أن أرحل. ورحلت بالفعل بعد ستة أشهر.

بعد أن استقال هانتسمان من البيت الأبيض، واجه هو وزوجته كارين نوعاً مختلفاً من اختبارات القيم عندما وُلِدَ أصغر أولادهما، ويُدعى مارك، بإعاقات إدراكية جسيمة. وأخبر طبيب مارك آل هانتسمان أن ابنهما لن يستطيع القراءة أو الكتابة أو الالتحاق بالمدرسة. وأوصى الطبيب بإيداع مارك مصحَّةً، الأمر الذي شكّل صراعاً قيميًّا عصيباً لآل هانتسمان. كانت العائلة هي كل شيء، وكان مارك جزءاً من العائلة، شأنه شأن غيره من الأطفال الآخرين. وقرَّر جون وكارين أن مارك لن يبارح البيت مهما كلفهما الأمر.

عندما زُرت أنا وبيني آل هانتسمان للتجول في معهد السرطان الخاص بهم عام 2002، قدَّمَ لنا جون ابنه مارك متفاخراً. وحيّانا مارك بابتسامة ودودة وعناق حميم. قال لنا هانتسمان: «لا يعرف مارك طبيعة عمل الناس، ولا يستطيع التمييز بين الوصي والرئيس التنفيذي».

إنه يحكم على الناس بطيبة قلوبهم. ويقيِّم الأشخاص بسرعة، ويتعرف على الزائفين على الفور. إذا كانت قلوبهم نقية، فإنّه يعانقهم بحميميّة.

إنّني أتعلَّم منه كل يوم وأنا أراقبه. لقد كان مثلاً أعلى وُمرتكَزاً لعائلتنا.

في عام 2001، واجه هانتسمان أكبر تحدٍّ في مشواره المهني. فبسبب الكساد الكبير في سوق المواد الكيميائية والتغليف، كانت شركته قاب قوسين أو أدنى من الإفلاس. كانت الأسعار وهوامش الربح تتراجع بسرعة مهولة، في حين أن تكاليف الطاقة وأسعار المواد الخام خرجت عن السيطرة. ونتيجة لذلك، فقد تراجعت قيمة سندات هانتسمان إلى رُبع قيمتها.

ذات يوم خيمت عليه الكآبة، اجتمع خبراء ماليون ومحامون وممثلون لـ 87 من الجهات المُقرضة له وخبراء إفلاس من مدينتي نيويورك ولوس أنجلوس في مدينة سولت ليك وطرحوا على هانتسمان رأياً جماعياً. لم يكن لديه سوى خيار واحد؛ ألا وهو أن يلجأ إلى الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس تحت إشراف المحكمة أو لا يُحرك ساكناً ويسمح للدائنين بإغلاق شركته كلياً برفضهم شحن المواد الخام الضرورية.

وإذ أنصت بصبرٍ وأناة لتحليلاتهم ومناشداتهم، حدَّثَ نفسه قائلاَ: «لن أسمح لمحاميي المؤسسات والمصرفيين والمستشارين ذوي الرواتب العالية بالاستيلاء على هذه الشركة. فما من أحد منهم يستطيع أن يفهم فكرتي الشخصية والنزاهة اللتين أقدسهما». أجابهم هانتسمان بكلمة واحدة: «لا». بالنسبة له، لم يكن الإفلاس خياراً مطروحاً على الطاولة. كان اسمه على باب شركته، وكذلك على ديونه. وأيقن بأنّ نزاهته معرضّة للخطر.

هناك فترات يروق فيها للمستشارين والمحامين والاستشاريين الخارجيين أن يملوا علينا كيف نُدير حياتنا. هل نحن أناس نتحلّى بشخصية قوية ونزاهة وطيبة وإحسان، أم سننساق وراء ما يمليه علينا الآخرون؟ في نهاية حياتنا، علينا أن نقرر ما نود أن يُقال عنّا في جنازتنا.

جمع هانتسمان فريقه في هذه الساعة العصيبة وأخبرهم بما يلي:

سنجتاز هذه المحنة. فاسمنا على باب الشركة. سنقصد كل واحدٍ من المصرفيين الـ 87 ونبرم صفقات يمكننا الالتزام بها. وسنجلب سنداتنا ونستبدلها بحقوق ملكية.

خاضت الشركة ثلاث سنوات من الاضطرابات والتقلبات، لكن هانتسمان أبى أن يستسلم. وثبت أن دعم زوجته له كان محورياً.

يجب أن يكون لديك شخص متعاطف بشدة معك يقف إلى جوارك ويدعمك. لقد تخلى عني المصرفيون وشركائي المقرّبون، ولسنوات كانت كارين الإنسان الوحيد الذي يشد من أزري. كانت تعرفني أكثر من أيِّ إنسان آخر، وتدرك كم كان من المهم بالنسبة لي أن أحافظ على نزاهتي. لو أن شخصاً واحداً خسر بنساً واحداً في أيِّ مكان في خضم هذه الأزمة، لفقدتُ شخصيتي إنساناً.

خلال تلك الأزمة، أُصيب هانتسمان بأزمة قلبية وبداء أديسون، ربما بسبب جهازه المناعي المُتداعي. ومع ذلك، قال بفخرٍ:

سدَّدتُ كل دين من ديوني. وبدءاً من ذلك اليوم، تلقَّى أصحابُ السندات 100 سنتٍ لكل دولار. وتلقَّى دائنو هانتسمان ديونهم بالكامل، وتقدموا إلينا بائتمان إضافي. وسهم هانتسمان يبلي بلاءً حسناً، وإيراداتنا هي الأعلى تاريخياً.

لـمَّـا استرجع هانتسمان ذكرى أزمته المالية، علق قائلاَ: «سيعود عليك بناء السمعة الطيبة والتحلي بالأمانة واللطف وسداد فواتيرك بالنفع العظيم طيلة حياتك عندما تنفد حظوظك وفرصك».

هناك فترات في حياتنا يتعيّن علينا فيها أن نطرح على أنفسنا السؤال التالي: هل سنسمح بتردِّي حياتنا أم سنرقى لمستوى المُستجدات ونغيِّر حياتنا؟ إنّ حياتك تتحدَّث عن نفسها. لو أنّني حاولت أن أغشَّ أحداً خلال حياتي أو لم ألتزم بالقوانين، فسيعود ويقتص مني ويمارس حقوقه الطبيعة عندما أقع في المتاعب.

هل تعرف كيف ستستجيب في مواقف مثيلة؟ ما الذي تمثله وتناضل من أجله في حياتك؟ ما إنّ تعرف إجابة هذا السؤال، من المهم أن تكون مخلصاً لما تؤمن به. والطريقة الوحيدة للاستعداد لأزمات كهذه تكمن في فهم قيمك ثم تطبيقها على أرض الواقع. تقديراً لالتزام هانتسمان بمبادئه في حياته ونجاحه المبهر في مجال الأعمال وإسهاماته الخيرية السخية، منحه معهد فرانكلين جائزة باور Bower Award الرفيعة المستوى لعام 2015، التي تُعطى سنوياً لأبرز رجل أعمال في أمريكا.

سالي كراوتشيك: العملاء قبل كل شيء

كثيراً ما وُصفَت سالي كراوتشيك Sallie Krawcheck بأنّها المرأة الأقوى في شارع المال. فقد شغلت منصب المدير المالي لشركة سيتي غروب وعملت رئيسة لقسم الثروات العالمية وإدارة الاستثمارات التابع لبنك أمريكا Bank of America الذي يُعدُّ أضخم مؤسسة إدارة استثمارات في العالم كله تضم تحت رايتها شركة ميريل لينش وشركة يو إس تراست U.S. Trust. إنّ قيم كراوتشيك مدفوعة بإعلاء مصالح العملاء فوق كل شيء. وتقول كراوتشيك تعليقاً على ذلك:

في مجال إدارة الثروات، لديك القدرة على مجالسة العائلات ووضع الخطط معهم ومساعدتهم في التوصل إلى الطريقة المثلى لعيش الحياة التي يريدونها. وهذا أمر بالغ الأهمية للناس. إنّ الأمر ينطوي على رسالة، وإنه لعملٌ نبيل.

على الرغم من ذلك، ليس لديها إلا القليل من الكلمات التي تثني بها على شارع المال، إذ قالت إنّ الضغوط المالية القصيرة الأجل دمَّرت تركيز الصناعة المالية علي رسالتها. وبصفتها مديرة الشؤون المالية، راقبت المحللين وهم يشيحون بوجوههم إذا لم يتكلم مدير الشؤون المالية عن

الطريقة التي سيتفوق بها على الأهداف الفصليّة. تتاجر صناديق التحوط وصناديق الاستثمار في الأسهم وتبيعها سريعاً في ظل ركيزة قصيرة الأجل.

كان لدى صناعة الخدمات المالية فرصة إحداث فارق كبير، لكنّها انغمست في اللعبة أكثر من اللازم وكأن النتائج ربع السنوية هي الأهم في تاريخ الكون كله، ونحن بحاجة إلى أن يرتفع سعر السهم. هذا هو ما ركزوا عليه اهتمامهم وليس الرسالة الأسمى.

خلال الأزمة المالية، أيدت كراوتشيك، بصفتها رئيسة لقسم سميث بارني Smith Barney لإدارة الثروات التابع لشركة سيتي غروب، إعادة أموال العملاء المتعلّقة بمنتجات بعينها. وأكدت صراحةً وبلا مواربة أن شركة سيتي غروب خانت ثقة العملاء إذ روَّجَت لاستثمارات بديلة منخفضة الخطورة كانت في حقيقة الأمر عالية الخطورة. وسرعان ما عارضها فيكرام بانديت Vikram Pandit، الرئيس التنفيذي لشركة سيتي غروب. وعرضت كراوتشيك حجتها على مجلس الإدارة قائلة:

ستضر هذه الخطوة بالنتائج ربع السنوية، لكننا سنملك شركة أعظم قيمة على المدى البعيد. وإذا لم نُقدِم عليها، فسيستشيط العملاء غضباً، وسيحق لهم ذلك.

وسيرحلون عنا، وسيكون لهم كل الحق في ذلك. يمكننا أن نبلي بلاءً حسناً وأن نجني أرباحاً، ولكن ليس في كل فصل. لا بد أن يكون لدينا منظور طويل الأجل.

وأكّدت كراوتشيك على أن رد الأموال تعويضاً لجزء من خسائر العملاء هو الإجراء السليم الذي ينبغي اتباعه لأنّه يدلّ على أن البنك يضع مصالح العملاء قبل كل شيء وفوق كل شيء. وانحاز لها المجلس، لكن بانديت طردها بعد أشهر معدودة. قالت كراوتشيك إنّ تبنيها لهذا الموقف سيؤدي إلى طردها. ولمَّا سُئلت عما إذا كانت قد شعرت بالندم على تبنيها مثل هذه المواقف الجدلية، ضحكت وقالت: «إن قدرتي على رؤية الأمور بشكلٍ مختلف هي أيضاً السر وراء قدرتي على النجاح».

إنّ المناصب الواردة في السيرة الذاتية لكراوتشيك تجعلها مطلعة من الطراز الأوّل على بواطن الأمور، لكنّها تتحلّى بعقلية الخبير الخارجي. فهي تُقيِّم بفطنةٍ كل موقف استناداً إلى منظومتها القيميَّة. وكانت شجاعة بما يكفي لتخاطر بعملها إخلاصاً لقيمها. ولقد دفعت ثمناً باهظاً، الأمر الذي يشهد عليه طردها من شركة سيتي غروب، لكنّها تنام قريرة العين كل ليلة.

كيث كراتش: عندما تتصادم القيم

قد لا تعلم علم اليقين ماهية قيمك حتى تجد نفسك عرضةً لقيود ترغم قيمك على التصادم أو تجد قيم الناس الذين تعمل معهم تختلف عن قيمك.

الموقف الأخير هو ذلك الذي واجهه كيث كراتش Keith Krach، الرئيس التنفيذي لشركة دوكيوساين DocuSign وهو في أوائل العقد الرابع من عمره إثر تجربة ناجحة عاشها في شركة جنرال موتورز، إذ كان أصغر نائب رئيس شركة مطلقاً. غادر كراتش شركة جنرال موتورز ليتولّى منصب مدير عمليات إحدى شركات وادي السيليكون الناشئة، وتُعرف باسم كرونوس تكنولوجي Qronos Technology، على وعدٍ بأنّ يصبح رئيسها التنفيذي في غضون عام واحد. قال كراتش مُعلّقاً على ذلك: «كان الأمر أشبه بالركض لمئة ياردة وإذا بحاجز خشبي يرتطم بوجهك».

لم تشاركني الشركة القيم ذاتها التي ألتزم بها. واعتاد الرئيس التنفيذي أن يقول: «لنخفِ هذا عن مجلس الإدارة». وبعد بضعة أشهر، أمسى واضحاً لي وضوح الشمس أنّني أخطأت. لم تكن الشركة لتصمد أبداً بمنظومتها القيميَّة. وعلى الرغم من أنّني لم أستقِل قط من أيِّ وظيفة في حياتي، فقد أدركت أنّني إنّ بقيت لفترة أطول، فلن أكون قادراً على النظر إلى نفسي في المرآة.

يفخر كراتش بولائه لقيمه ونزاهته. وفي قرارة نفسه، كان هناك صراع داخلي بين هذه القيم ورغبته في مزاولة الأعمال بشفافية. قال له أعز أصدقائه: «لا تبدو بخير. إذا كنت تتحلّى بأسلوبك وحماسك، فسيكون أداؤك الأفضلَ على الإطلاق. لكنك فقدت براعتك، وأمسيت أشبه بأصحاب الأداء المُتدني. ولا منطقة وسطى بالنسبة لك. ينبغي لك أن تستقيل».

وجاءت اللحظة الفاصلة عندما كانت زوجة كراتش تلد أوَّل طفل لها. كان كراتش إلى جوارها وهي في المخاض، لكن الرئيس التنفيذي ما برح يتصل به، مطالباً إياه بالعودة إلى العمل. قال له الرئيس التنفيذي: «لدينا شريك كبير سيلتقي بشركة آي بي إم». أجابه كراتش قائلاً: «هذا ضرب من المستحيل. فأنا على وشك أن أرى ابني وهو يخرج إلى النور».

وبعد بضع دقائق، تجلت الأمور في عقل كراتش. وأعاد الاتصال برئيسه في العمل وقال له ببساطة: «إنّني مستقيل».

كانت هذه نقطة حاسمة في حياتي، إذ شعرت على الفور براحة نفسية. وتعلَّمت في شركة كرونوس أموراً أكثر بشأن القيم والثقة والنزاهة. كان الأمر أشبه بعملية مُعالجة الفولاذ التي جعلتني أكثر تصميماً وعزماً بشأن قيمي.

والآن وقد أمسى كراتش الرئيس التنفيذي لشركة دوكيوساين التي تقدِّم خدمة توقيع المستندات الإلكترونية السريعة النمو، فإنّه قادر على توظيف القيم التي التزم بها طيلة حياته.

وضع الحدود الأخلاقية

تضع حدودك الأخلاقية قيوداً واضحة على ما ستفعله عندما تقع فريسة للإغواء أو تحت ضغوط، أو عندما تبدأ في تبرير قرارات تقف بك عند حدود الخطأ والصواب. إذا وضعت حدوداً واضحة المعالم، فستتدخل بوصلتك الأخلاقية عندما تبلغ حدودك وستملي عليكَ أن الوقت قد حان للتراجع، حتى لو كانت التضحيات الشخصية كبيرة. وهذا هو تحديداً ما افتقر إليه كين لاي Ken Lay وجيفري سكيلينغ إذ انتقلا من عقد الصفقات إلى الغش والتدليس. وفي نهاية المطاف، اتَّخذا سلسلة من القرارات المحاسبية الهوجاء لتضخيم الأرباح على المدى القصير. وجازاهما على اتِّخاذ هذه القرارات الخطرة ارتفاعٌ في سعر السهم.

ولأنّهما افتقرا إلى المبادئ الأخلاقية الواضحة، ما من شيء وازنَ كفة جشعهما المتزايد.

من بين الطرق التي يستطيع بها القادة اختبار ما إذا كانت أفعالهم تتجاوز حدودهم الأخلاقية اختبارُ صحيفة «نيويورك تايمز». قبل أن تشرع في اتِّخاذ أيِّ إجراء، سَل نفسك أولاً: «كيف سيكون شعوري إذا نُشِرَ هذا الموقف برمته، بما في ذلك محاضر جلسات نقاشاتنا، على الصفحة الأوّلى لصحيفة نيويورك تايمز؟» إذا كانت إجاباتك سلبية، فاعلم أن الوقت قد حان لإعادة النظر في أفعالك. أمَّا إذا كانت إيجابية، فيُفترض أن ترتاح نفسك للمضي قدماً فيما عزمت عليه، حتى لو انتقد الآخرون أفعالك لاحقاً. عندما تتصرَّف بنزاهة، لن يزعجك أن تمحِّص وسائل الإعلام أو عائلتك أو الآخرون ممن تُقيم لهم وزناً كلامَك وأفعالك.

جودي هابركورن: الشفافية هي التصرف السليم

عملت جودي هابركورن، من شركة فيرايزون، انطلاقاً من مبدأ صريح في تعاملها مع عملائها: «تحرَّ الصراحة والشفافية دائماً». ولقد خضع هذا المبدأ للاختبار عندما وقع أحد موظفيها في خطأ جسيم، حتى أن هابركورن نفسها ظنت أنّها ستُطرد من الشركة بسببه. ففي محاولة من الموظف توفير المال، أرسل إلى المستهلكين أرقام التعريف الشخصية لهواتفهم في مظاريف غير مُقفلة. وانتهى الحال بالمظاريف إلى ردهات المباني تحت صناديق البريد، حيث يمكن لأيِّ أحد سرقة اسم العميل ورقم هاتفه ورقم التعريف الشخصي الخاص به.

وعندما أحالت هابركورن المشكلة ومخاوفها لرئيسها في العمل، قال لها لا تقلقي، وأضاف مطمئناً إياها: «ستمر الأزمة بسلام». واستجابت هي محبطة بقولها: «هذا اختبار للطريقة التي يتعيَّن بها

التعامل مع الكارثة، على غرار النحو الذي [تعاملت به] شركة جونسون آند جونسون مع عقَار تيلينول».

إذا لم تكن تود أن تتعامل مع هذه الأزمة على غرار ما تم في أزمة تيلينول، فأطردني على الفور وعيِّن شخصاً آخر مكاني. وما دمت أنا المسؤولة، فسنحل الأزمة بالطريقة التي تم بها التعامل مع مشكلة تيلينول. سأرسل تلغرافاً لكل عميل من عملائنا أشرح فيه ما حدث. وسندفع لقاء أيِّ مكالمات تُجرى على نحو غير لائق نتيجة لهذه الكارثة، وسنعطي العملاء رقم بطاقة اتصالات ورقم تعريف شخصي جديدَين. وسأظهر على البرامج الإخبارية المحلية الليلة لتفسير ما حدث وما ستفعله شركة فيرايزون.

ونتيجة لذلك، مرّت الأزمة بسلام. وقالت هابركورن إذ استدعت إلى الذاكرة تجربتها هذه:

كلفنا الأمر بعض المال، لكن لم يخامر الشك أحداً في أنّنا أقدمنا على الصواب. وقع خطأ وكان باهظ التكلفة، لكن لو تسلل الشعور لعملائنا بأنّنا لا نكترث لأمنهم وأنّنا تعاملنا مع خصوصيتهم باستهتار، لوقعت كارثة أكبر بكثير لا محالة.

ليس من السهل على المرء أن يعارض رئيسه في العمل. وبالنسبة لهابركورن، كانت مبادئها المتعلِّقة بطريقة تعاملها مع العملاء تستحق تحدِّيها لرئيسها واتباعها مسار العمل التصحيحي على أية حال. لقد اقتضت تصرفاتها شجاعة، وتلك هي أمارة القائد الحقيقي.

تحديات القيم في شركة ميدترونيك

عرّفني إيرل باكين Earl Bakken، مؤسِّس شركة ميدترونيك، على قيم الشركة أولاً قبل أن ألتحق بها عام 1989. وعلى مدار الثلاثة عشر عاماً التالية، استعنا بقيم الشركة لتوحيد صف الموظفين حول هدف مشترك وفلسفة واحدة لمزاولة الأعمال.

في بداية الأمر، كان لدينا بعض الموظفين في القسم الدولي لم يأخذونا على محمل الجد، وواصلوا مزاولة أعمالهم وفقاً لممارساتهم المحلية. وكشفت تقارير مراجعة الحسابات الداخلية عن انتهاكات مُتكررة لمعايير الشركة في تلك البلدان. فقررتُ أنّه لا خيار أمامنا سوى إجراء تغييرات واسعة النطاق في الإدارة. وبدلاً من التركيز على الموظفين الأدنى مرتبةً، شرعنا نُبْدِل رؤساء أفرعنا الدولية في أوروبا وآسيا وأمريكا اللاتينية بقادةٍ متلزمين تجاه القيادة المستندة إلى القيم.

وعندما أميط اللثام عن الانتهاكات، أدلينا ببيانات عامة حيال ما حدث والإجراءات التي تتّخذها الشركة. ومنحنا القادة الدوليين الجُدد الثقة بأنّ بوسعنا توسيع نطاق أعمالنا بسرعة دون أن نقلق أبداً بشأن الانتهاكات الأخلاقية. وعندما شهدت الشركة مرحلة نمو سريع في التسعينات، كانت فلسفة القيادة المُستندة إلى القيم أداة نفيسة في تعريف الموظفين الجدد بثقافة الشركة.

وفي أيامنا هذه، تتوسَّع شركة ميدترونيك بسرعة في الأسواق الدولية تحت قيادة الرئيس التنفيذي عُمر إشراق Omar Ishrak، الذي وُلِدَ في بنغلاديش. ويستخدم إشراق المنظومة القيميَّة المتينة للشركة أساساً للتوسُّع في الصين والهند وأمريكا اللاتينية.

من المهم حين نبحث عن وجهتنا الحقيقية أن نقر بمدى سهولة الانحراف عن جادة الطريق. فالضغوط التي نتعرض لها لتحقيق أداء عالٍ، وخوفنا المتأصل من الإخفاق، ومكافآت النجاح، يمكن أن تؤدي بنا إلى الحيد عن قيمنا. وبمعرفة حدودنا الأخلاقية واختبار قيمنا تحت الضغط، نستطيع أن نبقى على مسارنا السليم.

تمرين: ممارسة قيمك ومبادئك

1. اذكر القيم المهمة لحياتك ولقيادتك. ثم عُد ورتّبها وفقاً لأهميتها بالنسبة لك.

2. استدعِ إلى الذاكرة موقفاً تعارضت فيه قيمك مع بعضها. كيف سويَّتَ هذا التعارض؟ وما مدى رضاكَ عن النتيجة؟

3. استدعِ إلى الذاكرة موقفاً خضعت فيه قيمك لاختبار تحت ضغوط شديدة.

1. إلى أيِّ مدى انحرفتَ عن قيمك حين تعرضت لضغوط؟

2. ما الموارد التي لجأتَ إليها حين تعرضت لهذه الضغوط؟

3. ما الذي يمكن أن تفعله على نحو مختلف لو عاد بك الزمان إلى الوراء؟

4. اذكر مبادئ القيادة التي تستخدمها في قيادتك للآخرين. وبعد ذلك، عُد ورتبها وفقاً لأهميتها بالنسبة لك.

5. استدعِ إلى الذاكرة موقفاً حِدتَ فيه عن وجهتك الحقيقية وعن قيمك بغية تحقيق أهدافك.

1. ما مدى براعتك في التعامل مع هذا الموقف إذا واجهته في المستقبل؟

2. كيف يمكنك أن تستشعر «وضعاً خطراً» يتمثَّل في انحرافات طفيفة تفضي إلى انحرافات أخرى جسيمة لاحقاً؟

3. عندما تجد نفسك تنساق بعيداً عن وجهتك الحقيقية، كيف تعود إلى مسارك مُجدَّداً؟

6. اذكر الحدود الأخلاقية التي لن تتجاوزها أبداً.

الفصل السادس
البقعة المثاليّة

«يتسنَّى لي أن أعمل ما أحب كل يوم طيلة العام. فأذهب إلى العمل راقصاً،

وعندما أصل يخيل إليَّ أنّني من المفترض أن أستلقي على ظهري وأدهن السقف.

إنّه لشعور غاية من المتعة».

- وارِن بافت، الرئيس التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي

سنستكشف في هذا الفصل كيف تجد «بقعتك المثالية»، وأعني مُلتقى الطرق بين محفِّزاتك وأعظم نقاط قوتك. وعندما تعمل انطلاقاً من بقعتك المثالية، ستشعرِ بأنّك مُلهم بإنجاز المهام وواثق بقدرتك على تحقيقها لأنّك تستغل مكامن قوتك. إنّ وعيك بما يُحفزِّك وفهمك لمكامن قوتك وضعفك يمكِّنك من اكتشاف بقعتك المثالية. وعندما تفعل ذلك، فإنك تخلق عجلة اتزانٍ تساعدك على أن تكون ناجحاً وراضياً. وعندما تعمل في نطاق بقعتك المثالية، ستجد نفسك متساوقاً مع وجهتك الحقيقية، وستسنح لك أعظم الفرص لإحداث فارق في العالم من حولك.

وارِن بافت يعثر على بقعته المثالية

ما من قائد استجلى بقعته المثالية كما فعل وارِن بافت Warren Buffett، وما من رجل أعمال في القرن الماضي كانٍ أنجح منه. وقد حقق بافتَ عبر إدارته لشركة بيركشاير هاثاواي مئات المليارات من الدولارات قيمةً لمساهميه منذ عام 1965.

وعلى الرغم من تحقيقه أعظم أداء على الإطلاق لأيِّ مستثمر في التاريخ الحديث، حافظ بافت على تواضعه مع الآخرين. وعلى المستوى الشخصي، هو إنسان منفتح بشكلٍ مُدهش بلا أيِّ مسحة غرور أو استعلاء. وإذ بلغ من العمر 85 عاماً، ما زال مُتمركزاً في بقعته المثالية، مدفوعاً بالاستثمار، لا لأجل المال بحد ذاته، إنّما طلباً لمتعة استغلال مكامن قوته من أجل بناء شركات عظيمة.

في عام 2006، صدمَ بافت العالم إذ أعلن أنّه سيسهم بالقسم الأكبر من ثروته في قضايا خيرية، فعهِدَ بإدارة ما يربو على 30 مليار دولار إلى صديقه بيل غيتس. وضاعفت هذه الهدية الأعمال الخيرية لمؤسسة غيتس في مجالي الرعاية الصحية والتعليم. وقال بافت مُفسِّراً هديته إنّ مهاراته تكمن في جني الأموال لا في التبرع بها. ويتّسق مع طباع بافت الخاصّة أنّه بحث عن شخص يثق به لإدارة عمله الخيري، مُصِراً على التبرع بـ 1.5 مليار دولار بحدٍ أدنى كل عام.

وعلى الرغم من السلطة التي يتمتّع بها وضيق وقته، نجد بافت شخصاً هادئاً وطيب القلب. أخبرني أحد طلاب ماجستير إدارة الأعمال لديَّ، ويُدعى فيتالي بيريفيرزيف Vitaliy Pereverzev، عن تجربته مع بافت عندما سافر إلى بيركشاير هاثاواي، وهي شركة بافت الواقعة في مدينة أوماها، ولاية نبراسكا، نزولاً على دعوة بافت، بصحبة 80 عضواً من أعضاء نادي استثماراته. وبعد الغداء في المطعم المفضل لبافت، أدرك بيريفيرزيف أنّه نسي كاميرته في مكاتب شركة بيركشاير هاثاواي. وبدلاً من أن يرسل أحد موظفيه ليجلبها، عرض بافت على بيريفيرزيف توصيله في سيارته الفاخرة طراز لينكولن تاون.

وعلى الفور، أسدى بافت للشاب الكازاخستانيّ بعض النصائح. قال بافت: «عليك أن تعمل ما تحب، يا فيتالي. لا أريد أن أعيش مَلِكاً. كل ما في الأمر أنّني أحب الاستثمار. وبعيداً عن المال، هناك فارِق طفيف جدًّا بينك وبيني فيما يتعلّق بنمط الحياة. فأنا آكل وجبات بسيطة، وأقود سيارة تقليدية، وأتّخذ قرارات وأرتكب أخطاءً أيضاً». ومضى بافت يصف طفولته وكيف كان الحال عندما عمل في متجر بقالة جدّه.

وقبل الوصول إلى مقر شركة بيركشاير بمسافة قصيرة، أسدى بافت للطالب الشاب نصيحة أخيرة قائلاً: «كن لطيفاً مع الآخرين، يا فيتالي. وانظر من حولك بحثاً عمّن تحب. وإذا راقت لك خصال الآخرين، أليس من المنطقي أن تروق أنت للآخرين لو تحليت بتلك الخصال ذاتها؟» هذه النصيحة السديدة تمثِّل شخصية بافت بشكلٍ نموذجي. إنّ دروسه المستفادة بسيطة، لكنّها نادراً ما تكون سهلة. وبالنظر إلى النجاح المذهل الذي حققه على مدار ستين عاماً، من المدهش كيف أن قليلاً من الناس يتبعون نصائحه وإستراتيجياته الاستثمارية.

ويشاطر بافت بسخاءٍ أيضاً نصائحه الرؤساء التنفيذيين الجدد. أطلعتني آن ملكاهي Anne Mulcahy عن تفاعلها معه قبل فترة وجيزة من شغلها منصب مديرة عمليات شركة زيروكس عام 2000. تعرَّضت ملكاهي، التي واجهت أزمة سيولة إذ استُحقت ديون قُدِّرَت بـ 18 مليار دولار، لضغوط جسيمة من المصرفيين والمحامين والمستشارين الماليين لإعلان إفلاسها. ولمَّا كانت عازمةً على إنقاذ الشركة التي تحبها، اتَّصلت دون سابق ترتيب ببافت الذي دعاها إلى زيارته في أوماها.

قالت ملكاهي لاحقاً إنّ دافعها الخفي كان أن يضخ بافت أموالاً في زيروكس رغم كراهته المشهورة للاستثمار في شركات التقنية. ولقد ثبت أن النصائح التي أسداها لها بافت أعظم قيمة من أيِّ استثمارات. وبعد ساعتين من النقاش، قال لها بافت:

إنك تعتقدين أن المستثمرين والمصرفيين والمراقبين هم الذين تحتاجين إليهم للصمود. نحِّيهم جانباً وأعطي الأوّلوية للتحدث إلى موظفيكِ وعملائكِ بشأن المشكلة التي وقعت وما يتعيّن عليكم القيام به لإصلاحها.

وهذا ما فعلته ملكاهي بالضبط على مدار الأشهر الستة التالية، إذ جابت البلد، وحشدت الدعم تأهباً للتغييرات الضرورية لاستعادة الشركة. وفي تلك الأثناء، استمر سعر سهم زيروكس في الهبوط، لكنّها لم تتزعزع. وثبت لها أن نصائح بافت صحيحة. فقد حالت ملكاهي دون الإفلاس، وسددت ديوناً قيمتها 10 مليارات دولار، وواصلت الاستثمار في الأبحاث والتطوير.

العثور على بقعته المثالية

استثمر بافت، المولود في أوماها، أوّل مرة في سوق الأوراق المالية وهو في الحادية عشرة من عمره. وخلال فترة مراهقته، قرأ كتاب بنيامين غراهام Benjamin Graham الشهير «المُستثمر الذكي» (The Intelligent Investor) الذي يتناول الاستثمار في القيمة. كانت أطروحة غراهام تنص على تقييم الأسهم بناءً على العناصر الجوهرية لعمل الشركة. فعندما تحيد معاملات سوق الأوراق المالية عن القيمة الجوهرية للشركة، تلوح الفرص في الأفق. بعد أن تخرَّج بافت في جامعة نبراسكا، التحق بجامعة كولومبيا لدراسة علم الاقتصاد تحت إشراف غراهام.

وعلى الرغم من أن بافت يعشق الاستثمار، فقد عانى الأمرَّين في وظيفته الأوّلى سمساراً للأسهم المالية؛ لأنَّ السماسرة كانوا ينالون مكافآت على إقامتهم شبكة علاقات وعلى البيع، وهما مهارتان كان بافت يفتقر إليهما.

وقد أحسَّ بصراع داخله؛ لأنّه لم يكن بوسعه جني عمولات سوى بدفع العملاء إلى التداول بنشاط، حتى لو كان ذاك التداول ضد مصالحهم. وبدلاً من أن يحاول أن يجعل من نفسه سمساراً بارعاً، أمضى وقتاً مديداً جدًّا في التحليل الجوهري للأسهم.

وعندما عرض عليه غراهام وظيفة في شركته، انتهز بافت الفرصة دون أن يسأل حتى عن الراتب. وتتلمذ لعدّة سنوات على يد غراهام قبل أن يقرِّر غراهام إنهاء أعمال الشركة تدريجياً. وبدلاً من أن يعمل بافت لدى أحد، عاد إلى أوماها وأسَّسَ شركة الاستثمارات الخاصة به وهو ابن السادسة والعشرين من العمر، في خطوة تنمُّ عن ثقة عالية بالذات في تلك الحقبة التالية للحرب. ولقد ساقت هذه الخطوة بافت إلى ملتقى الطرق بين محفِّزاته وأعظم نقاط قوته؛ وهي بقعته المثالية.

لقد تفوَّق بافت على مرشده من عدّة أوجه. ففلسفة استثماره تطورت من التركيز على الأسهم الزهيدة الثمن إلى تحديد الشركات ذات الميزة التنافسية المُستدامة والقيادة العالية الجودة. ويُنفِّذ بافت عمليات

استحواذ وديَّة ويرسِّخ روح الشراكة إذ يعمل مع المسؤولين التنفيذيين للشركات التي استحوذ عليها. ولمَّا كان بافت مُقيِّماً بارعاً للناس، فقد كان يطرح على شركائه السؤال التالي: «هل تعشقون العمل أم تحبون المال؟» فهو يبحث عن أولئك الذين يعشقون العمل فقط.

بافت في مواجهة شارع المال

على مدار سبعة عقود، حوَّلَ بافت قاعدّة رؤوس أمواله المبدئية بانتظام من آلاف الدولارات إلى ثروة شخصية تُقدَّر بأكثر من 60 مليار دولار. وهو يعمل انطلاقاً من مجموعة من المبادئ التي يقتدي بها أيُّ مستثمر على المدى البعيد. ويكمن نجاحه المدهش في الطريقة الفريدة التي وفَّقَ بها بين قدراته الشخصية والمهنية وركيزة شركته.

وعلى النقيض تماماً من شارع المال الذي تفرض فيه صناديق التحوط رسوماً قدرها 2% سنوياً مقابل إدارة الأموال وتحصد 20% من المكاسب، لا يفرض بافت أيَّ رسوم على مستثمريه، وبينما تتمخض الصناديق عن استثمارات أسرع، يقول بافت إنّ مدة احتفاظه المفضلة بالأصول تمتد إلى الأبد. وقد أثبتَ حكمةَ فلسفتهِ بمكاسبه الطويلة الأجل في شركاتٍ مثل أمريكان إكسبريس American Express وولز فارغو وكوكا كولا.

وفي حين أن المستثمرين النشطين يمارسون ضغوطاً على مجالس الإدارة لإقالة الرؤساء التنفيذيين الذين لا يحققون نتائج قصيرة الأجل، يتمتَّع بافت بسجلٍ يكاد يكون مثالياً يشي بالحفاظ على قادة شركاته. وتعزز فلسفته الشفافية الكاملة، على النقيض من صناديق التحوط التي تناضل من أجل الإبقاء على سرية مستثمريها واستثماراتها. وتحوي خطابات مساهمي بافت الشهيرة الأنباء السيئة إلى جانب الأخبار السارّة، إذ يشير جاهداً إلى أخطائه، غالباً وهو يسخر من حاله بعض الشيء.

خلال فترة الانتعاش التي شهدتها أسهم شركات التقنية في التسعينات، صمد بافت بصبرٍ وأناة على انتقادات النقاد إذ تفادى التهافت على الإنترنت وواصل الاستثمار في الشركات العالية القيمة التي يديرها مسؤولون تنفيذيون على درجة عالية من الكفاءة. وفي قمة مايكروسوفت للرؤساء التنفيذيين عام 1999، استمعتُ له وهو يشرح بهدوءٍ لرئيس تنفيذي رائد لإحدى شركات الإنترنت أنّه ما من قدرٍ من النمو يمكن أن يجعل سهم شركته يحقق إيرادات مئة ضِعف إيراداته الحالية. وصدقتْ توقّعاته، وانهار سهم الشركة في غضون عام واحد ولم يستعِد قيمته الكاملة قط.

يتجنَّب بافت بحكمته المعهودة أيضاً نقاط ضعفه. ولأن أمه كثيراً ما انهالت عليه بالنقد طفلاً، لم يكن يعبأ كثيراً بالدخول في صراعات مع الآخرين. فإذا أحسَّ بصراع في واحدة من الصفقات، فإنّه يتجنّبها. وهو ينأى بجانبه أيضاً عن الإدارة المباشرة. ويرحب باتصالات قادة الشركات التماساً لنصحه وإرشاده، لكنه يضع مسؤولية اتّخاذ القرارات حصراً بين أيديهم. وبسبب فلسفة بافت، تجاوزت إيرادات شركة بيركشاير هاثاواي أكثر من ضعفي مؤشر ستاندر آند بورز 500 على مدار الأربعين عاماً الماضية. ولنضع هذا الإنجاز في سياقه، فقد حقق بافت ضِعف القيمة التي

يجنيها مساهمو شركتي غولدمان ساكس ومورغان ستانلي مجتمعتَين بأربع وعشرين شخصاً في مكتب مساحته 5 آلاف قدم مربعة في أوماها.

وفي شهر مارس من كل عام، ينطلق 3 آلاف شخص في رحلة مضنية على مدار ثلاثة أيام إلى أوماها لحضور الاجتماع السنوي لشركة بيركشاير هاثاواي المعروف باسم «مهرجان المستثمرين». وهناك يصغون إلى بافت ويتلقى نائب رئيس المجلس تشارلي مونجر Charlie Munger الأسئلة لأربع ساعات. قال بافت: «بيركشاير هي لوحتي الفنية الخاصة، ولذلك ينبغي أن تبدو على النحو الذي أريده عندما انتهي من رسمها». إنّ أعز آماله أن يستمر نجاح بيركشاير والالتزام بمبادئه بعد أن يرحل من المشهد بفترةٍ طويلة.

وأضاف قائلاً: «إنها لمأساة في رأيي الشخصي أن يستحوذ على الشركة شخص إنجازه الوحيد يتمثّل في إصدار أكثر السندات خطورة أو لديه أدنى أسعار للسهم، فيتبخر كل ما بنيته».

إنّ بافت يمتاز بتواضعه كما يمتاز بحكمته. وهو حريص على التشبث بقيمه، ومن ثمَّ فإنّه يفرُّ من إغراءات الكسب السريع. وما برح بافت يعيش في بيته في أوماها الذي اشتراه بـ 31500 دولار عام 1956، ويتناول شطائر وشرائح اللحم في مطعم غوراتس Gorat’s، ويقود سيارة أقدم. صحيح أنّه يسافر بطائرته الخاصة، لكنه أطلق على أوّل طائراته مُتندراً اسم «The Indefensible» (التي يتعذر الدفاع عنها). وعندما جمعنا اللقاء، راودني شعور لا شك فيه بأنّ تواضعه وإخلاصه لجذوره كانا أساس نجاحه.

عمل بافت ضمن أكثر من 20 مجلس إدارة للشركات، ومن ثم فهو يدرك أيضاً مسؤوليات حوكمة الشركات السديدة. عندما تورَّط بنك سالومون براذرز في فضيحة كبيرة مع وزارة الخزانة الأمريكية، تدخَّل بافت يوم الأحد وتولّى منصب الرئيس التنفيذي المؤقت. وأنقذ الشركة إذ عرض على المحققين الفدراليين الإفصاحَ الكامل عن البيانات وتخلى عن السريّة بين المحامي وعميله، مما ساعد بنك سالومون على تفادي إدانة جنائية مُحبِطة. وقال لموظفيه: «لستم بحاجة إلى اللعب خارج حدود الميدان. وإنّما يمكنكم جني أموال طائلة بتسديد ضربات في وسطه».

تناولتُ العشاء مع بافت بعد فترة وجيزة من طرده ديفيد سوكول David Sokol، زميله المقرب في شركة بيركشاير هاثاواي الذي زُعِمَ أنّه رُشِّح خلفاً له، بسبب تداوله أسهم شركة لوبريزول Lubrizol بناءً على معلومات سرية داخلية. وعندما سألته عن شعوره حيال خيانة سوكول للأمانة، أجاب قائلاً: «إنّني أؤمن بالثقة بالناس. وبين الحين والآخر سيخون أحدهم ثقتك، وعموماً من الأفضل لي ألا أكف عن الثقة بالآخرين».

المحفِّزات الداخلية والخارجية

إذا أراد القادة تحقيق أداء عالٍ، عليهم الحفاظ على مستويات عالية من التحفيز، كما فعل وارن بالضبط. والمحفِّزات نوعان: خارجية وداخلية (انظر شكل 6-1). يقيس العالم الخارجي المحفِّزات الخارجية، مثل الحصول على علامات دراسية ممتازة والفوز بالمنافسات الرياضية أو جني المال. ولقد كان لكل قائد تقريباً توجه قوي نحو الإنجاز منذ الطفولة. تنافس كثيرون في ميدان الرياضة في شبابهم وتفوقوا في دراستهم. وبعد التخرّج، أراد كثير من القادة الشباب الحصول على وظيفة في مؤسسة مرموقة. وفي نهاية المطاف، اتخذت محفِّزاتهم الخارجية شكل جمع الثروات وحشد السلطات والألقاب والمكانة الاجتماعية المرموقة والهيبة.

المحفِّزات الخارجية	المحفِّزات الداخلية
• التعويض النقدي	• النمو الشخصيّ
• التحلّي بالنفوذ والسطوة	• الرضا بإنجاز عمل ناجح
• نيل الألقاب	• مساعدة الآخرين على التطوّر
• تقدير العامة	• البحث عن مغزى في الجهود المبذولة
• المكانة الاجتماعية	• إخلاص المرء لمعتقداته
• الانتصار على الآخرين	• إحداث فارق في العالم

شكل 6-1 المحفِّزات الخارجية والداخلية

وتحقيق النجاح على النحو الذي يحدده العالم الخارجي يُحفِّز كثيراً من القادة، على الرغم من أنّهم يحجمون عن الإقرار بذلك. فهم يستمتعون بمشاعر التقدير والمكانة المرموقة التي تصاحب الترقيات والمكافآت المالية. وهذه الدورة تبدأ في سن مبكرة، لكن كل نجاح يفضي إلى رغبة في المزيد من المال أو الشهرة أو السلطة. ولذلك فإنّ كثيراً من أصحاب الثروات والسلطة دائماً ما يقارنون أنفسهم بأولئك الذين يفوقونهم ثروة وسلطة. والانسياق وراء المحفِّزات الخارجية بالكامل فخٌّ خطير يمكن أن يحيد بك عن وجهتك الحقيقية، كما حدث لراجات غوبتا ولانس آرمسترونغ.

إنّ المحفِّزات الداخلية مُستخلصة من أعمق رغباتنا الداخلية، لا من تملُّق العالم. وهي أساس وجهتك الحقيقية، وترتبط برابطٍ وثيق بقصّة حياتك. وقد تشمل أمثلة المحفِّزات الداخلية النمو الشخصي ومساعدّة الآخرين والاهتمام بالقضايا الاجتماعية، وصنع منتجات أو خدمات عظيمة، وإحداث فارق في العالم بجهودك الشخصية.

ولأن المجتمع الحديث يهتم اهتماماً غير مسبوق بالإنجازات الملموسة، فإنّ المقاييس الخارجية للنجاح أدّت إلى أن سعى كثير من القادة إلى نيل تقدير العالم بدلاً من السعي وراء محفِّزاتهم

الداخلية. وتبدأ الضغوط في مرحلة مبكَرة عندما يقارن خريجو الجامعات بين رواتبهم. وتتطوَّر حين يقارنون بين شققهم أو مشترياتهم المنزلية الجديدة. وَصَفَ آلان هورن Alan Horn، رئيس مجلس إدارة أستوديوهات والت ديزني، التي تضم أستوديوهات بيكسار ولوكاس فيلم ومارفِل، كيف تفادى هذه الفخاخ عن وعي منه قائلاً:

في مرحلة مبكرة من مسيرتي المهنية، يمكن أن تغير القيمة التراكمية للدولار القيمة التراكمية للحياة لأنّها تُمكِّنكَ من شراء سيارة أو بيت أفضل. وفي مرحلة ما، لا تغير القيمة التراكمية للدولار جودة الحياة مطلقاً. وحقيقة الأمر أن المُشتريات التراكمية تزيد تعقيد الحياة وليس الاستمتاع بها. ولا أريد أشياءً أكثر لأنّها ببساطة لن تجعلني أسعد حالاً.

نصحت ديبرا دان Debra Dunn، التي عاشت في وادي السيليكون لعقود إذ عملت مسؤولة تنفيذية في شركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard، القادة الناشئين بأنّ يحتاطوا للانغماس في التوقّعات الاجتماعية أو توقّعات الأقران أو الآباء قائلة:

إنّ طريق تكديس الممتلكات المادية واضح وضوح الشمس. وأنتَ تعلم كيف تقيسه. وإذا لم تسلك هذا الدرب، فسيتساءل الناس ما خطبك. والطريقة الوحيدة التي تتفادى بها الانغماس في الماديّة هي فهم مكمن سعادتك ورضاك.

العثور على بقعتك المثالية

يصف اصطلاح البقعة المثالية قدراتك المُحَفِّزَة عندما تتراصف محفِّزاتك ومَواطن قوتك (انظر شكل 6-2). أسدى لنا عالم النفس الأستاذ ميهاي تشيكسنتميهاي Mihaly Csikszentmihalyi، من جامعة كليرمونت - وهو أحد رواد علم النفس الإيجابي - النصيحة التالية حيال التحفيز: «جِد ما تبرع فيه وما تحب أن تفعله». في هذين البُعدَين المُطلقَين، تجاوز تشيكسنتميهاي رطانة علم النفس وأوجز ما علمه القائمون على إجراء المقابلات الشخصية عبر مئات السنين من الخبرات.



شكل 6-2 العثور على بقعتك المثالية

ستكون قائداً على أكبر قدرٍ من الكفاءة عندما تجد الفرص التي تحفِّزكَ وتستغلِ أعظم قدراتك. ولا يكفي عنصر دون الآخر. وللعثور على هذه الفرص، عليك أن تفهم أعمق محفِّزاتك وأن تكون صادقاً مع نفسك حيال قدراتك. ولن تكون قائداً ناجحاً بالسعي وراء شيء لا تبرع فيه أو بالسعي وراء أدوار قيادية لا تمثّل لك حافزاً. عندما تعثر على دور يجمع بين محفِّزاتك وقدراتك، ستكتشف البقعة المثالية التي تُعظِّم كفاءتك قائداً.

استكشاف محفِّزات وارن بافت

بتطبيق هذا الإطار على بافت، فإنّنا نرى بوضوح المحفِّزات الخارجية والداخلية الفاعلة في حياته. فيما يخص المحفِّزات الخارجية، يحب بافت تقدير الجماهير له. علاوة على ذلك، فقد استغل براعته في ميدان الإعلام للارتقاء بشعبيته والوصول الفريد إلى الصفقات. ومع ذلك، فإنّ تكديس الممتلكات لا يحفِّزه. فمن حيث المحفِّزات الداخلية، نراه مدفوعاً بالتعلُّم والتعليم ومشاركة معارفه عبر المقابلات الشخصية المتعددة والخطابات والنقاشات السنوية المطوَّلة في اجتماعات شركة بيركشاير السنوية.

لقد خدم مزيج المحفِّزات هذا بافت خدمةً جليلة في أثناء الأوقات العصيبة، ومكَّنه من أن يصبح معروفاً بأجدر مستثمري أمريكا بالثقة. وخلال الأزمة المالية، لجأت شركات رائدة مثل غولدمان ساكس وجنرال موتورز إلى بافت طلباً للاستثمارات ولتحظى بالقبول. لقد صمَّم حياته بحيث يستغل نقاط قوته وتركيزه على محفِّزاته. ولا عجب أنّه يذهب إلى العمل رقصاً كل يوم!

تريسي بريت: الإصغاء إلى ندائك الداخلي

كثيراً ما ينتهي الحال بالقادة الذين يسعون وراء محفِّزاتهم الداخلية إلى تحقيق أعظم الإنجازات. توضِّح تريسي بريت Tracy Britt، التي عملت لصالح وارن بافت مساعدةً مالية، مفارقة المحفِّزات هذه. اعتادت بريت منذ نشأتها على العمل لساعاتٍ طويلة في مزرعة عائلتها في ولاية كانساس، وأمست واحدة من أصغر خريجي كلية هارفارد لإدارة الأعمال.

ويصفها أصدقاؤها بالطيبة الصادقة. وفي قاعتِي الدراسية، لمست أنّها تتمتَّع بأسلوب راسخ في النظر إلى القضايا، إذ كانت تدرك البُعد الإنساني لمشكلات الأعمال.

أقامت بريت في أثناء دراستها صداقة غير متوقعة مع بافت. لقد كانت تحلم بالعثور على مستثمر ذي ركيزة طويلة الأجل يكون لها مرشداً. التقيا أوّل مرة حين جلبت مجموعة من الطلاب إلى أوماها، وبعدها ظلت تُراسل بافت. وتطوَّعت أيضاً لمساعدته في بعض المشروعات، مثل قراءة طلبات إشهار إفلاس بنك ليمان. وعلى الرغم من أنّها التحقت بوظيفة في شركة فيدليتي Fidelity فور تخرجها، لم يكف الاثنان عن التراسل.

لقد قرأت بريت بنهم شديد كل شيء استطاعت أن تصل إليه عن بافت، واستمتعت بفرص التعلّم منه. بينما توطّدت علاقته بها، لمس موهبتها ونزاهتها. وفي نهاية المطاف، سألها عمّا إذا كانت مهتمة بالانتقال إلى أوماها للانضمام إلى شركة بيركشاير. لم تتردّد بريت لثانية واحدة، ووافقت دون أن تستفسر حتى عن تفاصيل منصبها أو مستحقاتها. وبعد خمس سنوات، أمست بريت تشرف على استثماراتٍ تُقدَّر بالمليارات، وتخدم ضمن مجلس إدارة شركة هاينز Heinz وترأس مجالس إدارة أربع شركات ضمن محفظة استثمارات شركة بيركشاير. ومؤخراً، طلب منها بافت أن تصبح الرئيسة التنفيذية لشركة بامبرد تشف Pampered Chef التابعة لشركة بيركشاير. ولقد نشرت مجلة «فورتشن» وصحيفة «وول ستريت جورنال» Wall Street Journal ملفاً شخصياً لبريت وهي ابنة الثلاثين من العمر لا أكثر، لكنّها لم تغترّ بنفسها رغم ذلك. إنّ متعة بريت الأكبر تكمن في التعلم من أستاذها.

كيفن شارر: اكتشاف بقعته المثالية

كيفن شارر قائد موهوب ضلّ طريقه عندما سمح لطموحاتِه الخارجية بأنّ يصبح رئيساً تنفيذياً في سنٍ صغيرة بأنّ تبعده عن بقعته المثالية. ومع ذلك، فقد تعلَّم من تجاربه واكتشف أن بقعته المثالية تكمن في شركة أمجين، التي أمضى فيها عقدَين مذهلَين من القيادة. ولقد أهَّلته خبراته التي اكتسبها في سلاح البحرية وفي شركة ماكنزي لعُنف بيئة العمل في شركة جنرال إلكتريك. وساقه النجاح الذي حققه في شركة جنرال إلكتريك إلى أوّل فرصة له في الإدارة العامة وهو في منتصف العقد الرابع من عمره لا أكثر.

وفي عام 1989، واجه شارر أصعب موقف في حياته. فبعد أن حقق نجاحاً في كل شيء أنجزه، تعرّض للإخفاق لأول مرة في حياته. لمّا كان نجماً صاعداً في شركة جنرال إلكتريك، كان يتوق بشدة - وربما أكثر من اللازم - للوصول إلى القمة. وعندما بلغ الأربعين من عمره، كان يدير قسم الأقمار الصناعية التابع لشركة جنرال إلكتريك، ورُشِّحَ نائباً للرئيس، ورُقِّي لقيادة قسم محركات الدفع النفاث.

هذه التطوّرات المتعاقبة تبدو رائعة بالنسبة لأيِّ شخص، وخاصةً لشخصٍ طموح مثل شارر. عندما شرع مسؤولو البحث عن الكفاءات في البحث عن رئيس جديد للمبيعات والتسويق لشركة إم سي آي MCI، استغل الفرصة لتسريع ارتقاء السلم الوظيفي.

وقد أكَّد له نائب رئيس مجلس إدارة شركة إم سي آي قائلاً: «السباق إلى منصب الرئيس التنفيذي مفتوح». والتقط شارر الطُعم، لكن هذه المرة لم تجرِ الرياح بما تشتهي السفن. فور أن انضم شارر إلى الشركة، علم أن مدير العمليات مؤهل لنيل المنصب الأعلى، ولم يرحب بالمنافسة، ولا سيَّما من نجم شركة جنرال إلكتريك الطموح اللامع.

لم يضيِّع شارر الوقت في وضع إستراتيجيته لإحداث تحوُّلٍ في شركة إم سي آي وتأهيل نفسه للترقية. وفي غضون ستة أسابيع، خلص إلى أن المؤسسة التسويقية للشركة مبنية بشكلٍ غير لائق. قال شارر: «كنت في قمة غروري آنذاك. ودخلت مكتب رئيس مجلس الإدارة، واقترحت إعادة هيكلة منظومة مبيعات شركة إم سي آي». كان مقترحه يهدد كبار المسؤولين التنفيذيين الذين أمضوا مشوارهم المهني في بناء الشركة. ولمّا كان شارر يفتقر إلى الخبرة بالاتصالات السلكية واللاسلكية، لم يجد إلا مصداقية محدودة داخل المؤسسة. وبعد أن نجح في كل ما أنجزه من أعمال، واجه الإخفاق لأول مرة في حياته.

قال شارر لاحقاً: «كانت تجربة شركة إم سي آي محنة عصيبة بالنسبة لي. فقد تعلَّمتُ أن للغرور والتعالي ثمناً باهظاً، سواء كنت مصيباً أو مخطئاً». واكتشف أيضاً أن أسلوبه لم يكن يناسب البيئة الشديدة التنافس لشركة إم سي آي. وقال مُفسِّراً: «كان الموظفون متنافسين على المستوى الشخصي بطريقة لم تتسق مع قيمي».

كانت المنافسة الداخلية دنيئة وخانقة. كانت تستنفد قواي إذ أمسيت أقل كفاءةً والتزاماً تجاه الشركة. إذا لم تكن قيمك متماشية مع الأشخاص الذين تعمل معهم، عليك الرحيل.

بعد أن أصبح شارر في أمسِّ الحاجة إلى الرحيل عن شركة إم سي آي، اتصل هاتفياً بالرئيس التنفيذي جاك ويلش وطلب منه العودة إلى شركة جنرال إلكتريك. لم يكن ويلش راضياً عن الطريقة التي استسلم بها شارر بعد أن أتاح له ويلش عديداً من الفرص. أجابه ويلش قائلاً: «اسمع يا كيفن، انسَ أنّك عملتَ هنا يوماً من الأيام»، وأنهى المكالمة.

يسترجع شارر الأحداث قائلاً: «في تلك اللحظة، أدركت أنّني كالذي ألقي به في قارب نجاة في عرض البحر».

أدركت أنّه كان عليَّ أن أنجح في هذا المنصب التشغيلِيّ. لم يكن عليّ أن أستسلم هكذا ببساطة. كان هذان العامان مريرَين بالنسبة لي، والفترة الأكثر مشقَّة وتعاسة طيلة حياتي المهنية كلها. أنا لا أجيد القتال الدنيء، وكان المنافسون يفوقونني براعة في المناورة. في بداية الأمر، نزعت إلى الإنكار، ثم أصبحت انهزامياً ومتشائماً.

كانت هذه الوظيفة ترهقني وتثقل كاهلي، وبدأت أنسحب وجدانياً. ولم تفهم زوجتي ما أعانيه وأكابده لأنّها لم تكن تملك أيَّ خبرة مؤسسية. كانت تخشى أن أُطرد من العمل، مما زاد شعوري بالعزلة. وبلا شك، كانت هذه الفترة الأصعب في حياتي كلها.

تعكس قصّة تخلِّي شارر عن بقعته المثالية المصاعب التي يمر بها كثيرٍ من القادة. فغرورهم يغريهم بالتورط في مواقف لا تستغل مكامن قوَّتهم ولا تلهمهم. وإذا كانوا يتحلّون بالوعي بالذات والرؤية الثاقبة، فإنّهم يعيدون ضبط بوصلتهم للعودة إلى وجهتهم الحقيقية، ويعثرون على الفرص التي تكفل لهم العمل في حدود بقعتهم المثالية.

أثبتت محنة شارر في شركة إم سي آي قيمتها العظيمة. فقد حملته على التواضع، وأجبرته على السيطرة على غروره وإدراك أن في الحياة أموراً تتجاوز نيل الترقية التالية. لمَّا انغمس شارر في أبهة كونه نجماً ساطعاً، اصطدم بأرض الواقع. وبعد عامين من انضمامه إلى شركة إم سي آي، تلقَّى شارر خطاباً يستفسر راسله عمّا إذا كان شارر يعرف أيَّ شخص يصلح لتولِّي رئاسة شركة أمجين. ولمَّا لم يكن قد سمع بهذه الشركة من قبل، توجَّه إلى مكتبة عامة للتعرف عليها. وقرر أن يرشِّح نفسه للمنصب، وناله بالفعل تحت إشراف الرئيس التنفيذي غوردون بيندر Gordon Binder.

بعد أن تعلَّم درساً أليماً في شركة إم سي آي بشأن نظرة الآخرين إليه بوصفه عالماً بالأمور كافة، أدرك أنّه لم يكن يعلم شيئاً عن مجال التقنية الحيوية. قال شارر: «لو لم أخُض التجربة التأديبية التي عشتها في شركة إم سي آي، لكان من الممكن أن أخفق بسهولة في شركة أمجين».

كان آخر عهدي بالرعاية الصحية مادة الأحياء في الصف التاسع. ولذلك، طلبت من أحد العلماء تعليمي الأحياء. وبالصبر والجلد، أمسيت مطلعاً على بواطن الأمور قبل أن أشرع في إجراء تغييرات. وتعرفت على طبيعة العمل من الصفر، وأجريت مكالمات مع مندوبي المبيعات، وأعربت عن رغبتي في التعلّم.

على النقيض من تجاربه السابقة، تتلمذ شارر على يد بيندر بصبر لسبع سنوات. وهذه المرة، تفادى شارر إغواء الباحثين عن الكفاءات، إذ قال لهم إنّ كونه الرجل الثّاني في شركة سريعة النمو مثل أمجين [أفضل عنده من أيِّ شيء يعرضونه عليه]. وقبل تقاعد بيندر بعام واحد، قال مجلس إدارة الشركةِ لشارر: «اسمع يا كيفن، ستحصل على منصبه. على مدار العام التالي، أمضِ بعض الوقت في تعلّم البحث والتطوير». درس شارر عملية أبحاث شركة أمجين من الصفر، إذ عمل في المختبرات وتتلمذ على أيدي علماء الشركة، وقام بزيارات للمنشآت البحثية للشركات المنافسة.

وعندما أعلن مجلس الإدارة أن شارر سيصبح الرئيس التنفيذي الجديد، التقى شخصياً بأبرز 150 شخصاً في الشركة. وقد منحته ملاحظاتهم صورة شاملة لمراد أبرز قادة الشركة.

كانت المقابلات الشخصية أهم عمل أنجزته على الإطلاق فور أن أصبحت رئيساً تنفيذيًّا. فقد منحتني تكليفاً بخلق واقع مشترك للشركة. ومكَّنَ ذلك العاملين من الاصطفاف وراء رؤية وإستراتيجية جديدتَين لبناء شركة أمجين للعشر سنوات المقبلة.

التجربة المريرة التي عاشها كيفن شارر في شركة إم سي آي ساعدته على فهم مَواطن قوته ومحفّزاته. وعن طريق التعلّم من أزمته في إم سي آي، أقرَّ بالتغييرات التي كان بحاجة إلى إجرائها عندما انتقل إلى شركة أمجين. فقد تعلَّمَ العمل قبل أن يتولّى المسؤولية، وأصغى إلى حكمة زملائه وخبراتهم، وتحلّى بالصبر إذ بلغ هدفه. ونتيجة لذلك، قاد شركة أمجين لعقدٍ كامل محققاً نجاحاً منقطع النظير، ومُحدِثاً تحوُّلاً في الشركة من مؤسسة صغيرة لبيع الأدوية إلى مؤسسة مبدعة جدًّا تواصل إنتاج عقاقير ثورية من مختبراتها.

استرجع شارر أحداث تجربته لدى شركة إم سي آي قائلاً: «نحن محصلة جميع تجاربنا».

عندما أستعيد الأحداث، أجد أن تجربة إم سي آي لم تكن كلها سيئة. فقد اكتشفتُ ما يمكن لشركة منافسة أن تنجزه حقاً، وتعلّمت الكثير عن ريادة الأعمال والإبداع. إنّ تجربةً قاسيةً كهذه تضفي على المرء تعاطفاً حقيقياً مع الآخرين. من المهم جدًّا أن تحب ما تعمله؛ لأنّك إنّ لم تحبه، فلن تبذل قصارى جهدك فيه. عندما كنت أعمل في شركة إم سي آي، لم أرتبط قط برابط وجداني بالمنتجات ذات التكلفة الزهيدة والأثر الطويل الأمد. وإذا جاءك أحدهم وقال لك: «منتجك أنقذ حياتي»، فستجد أن قوة أثر هذا الرابط كبيرة جدًّا.

تفادي شرك المحفِّزات الخارجية

ليس من السهل النأي جانباً عن التصديق الخارجي الذي يكفله الإنجاز الشخصي. فالقادة المدفوعون بالإنجازات يألفون الإنجازات المتعاقبة جدًّا في سنواتهم الأوّلى حتى أن الأمر يقتضي شجاعة منهم كي يسعوا وراء محفِّزاتهم الداخلية. ولكن في مرحلة ما، يدرك السواد الأعظم من القادة أنّهم بحاجة إلى مزاولة ما يحبون من عمل بدلاً من نيل الاستحسان الخارجي.

لقد رفض كثير من القادة الذين أجرينا مقابلات شخصية معهم وظائف ذات أجور أعلى في سياق قرارات اتَّخذوها في بداية مشوارهم المهني سعياً وراء مناصب كانوا شغوفين بها. وفي النهاية، خرجوا من تجاربهم فائزين - سواء من حيث رضاهم الوظيفي أو من حيث المكافآت التي حصلوا عليها - لأنّهم نجحوا في عمل ما يحبونه. عُرِضَت على آن مور Ann Moore، الرئيسة التنفيذية لمؤسسة تايم إنك Time Inc الإعلامية، عشرات الوظائف بعد تخرجها في كلية إدارة الأعمال، لكنّها قبلت أقلها أجراً لدى مجلة «تايم». وتقول مور: «كان كاهلي مثقلاً بقروض دراسية، لكنني قبلت هذه الوظيفة لأنّني أعشق المجلات. وحينئذٍ، لم يفهم أحد من زملاء الدراسة علة استقراري على هذا الخيار، ولكن في حفل لمِّ شملنا الخامس والعشرين، استوعبوا الأمر كلياً».

وقبلت آن فودج أيضاً المنصب الأقلَّ راتباً الذي عُرِض عليها بعد تخرجها في كلية إدارة الأعمال. وفسَّرَت قرارها قائلةً: «لا يمكنك أن تتَّخذ قرارات تتعلّق بالمسار المهني بناءً على المال فقط. كنت آمل أن يأتي المال لاحقاً، وقد كان. لو كنت قد اتَّخذت القرار المتعلِّق بمساري المهني استناداً إلى العامل المادي فقط، لسلكت مساراً مهنياً مختلفاً تماماً». استرجع جان-بيير روسو الذكريات قائلاً: «كنت أركّز دوماً على أن أكون سعيداً بما أنجزه من عمل. إذا كنت متحمساً وأنجزت عملي ببراعة، فقد كنت على يقين بأنّ المال سيأتي لا محالة».

وعندما شغل ديف كوكس Dave Cox منصب الرئيس التنفيذي لشركة كوليس للدعاية والإعلام Cowles Media، قال له طالبٌ في كلية ستانفورد لإدارة الأعمال: «ربما يجب أن أبحث عن الجزء المتعلِّق بالرضا عما أعمله في مكان آخر، وأنجز الجزء المتعلِّق بالعمل لجني المال فقط». ولمَّا ذُهِلَ كوكس بتعليقه، رفع حاجبيه مدهوشاً وسأله قائلاً:

لِمَ تود أن تمضي وقتك في مزاولة عمل لا تستمتع به؟ من المفترض أن تكون هذه أجمل سنوات حياتك. وثمَّةَ طاقة كبيرة جدًّا تنبع من الشعور بأنّ الآخرين يقدِّرونك ومن التماسِّ مع الأشياء التي تلهب شغفك. وحينئذٍ، ستضيف إلى حياتك أعظم قيمة على الإطلاق.

الموازنة بين محفِّزاتك

إنَّ التصديق الإيجابي من جانب العالم الخارجي نتيجة طبيعية يحققها القادة الميالين إلى تحقيق إنجازات كبيرة، لأنّهم يقدِّسون التقدير المصاحب لإنجازاتهم.

من الطبيعي أن يسعى المرء إلى نيل تقدير أقرانه والترقِّي في المناصب والمكافآت المالية التي تلازم النجاح. والخطر كل الخطر ينشأ عندما يصبح القادة مفتونين تماماً بهذه الرموز الخارجية حتى أنّهم لا يكتفون منها أبداً. في هذه المرحلة، يتعرضون لأعظم خطر يهددهم بفقدان الصلة بالمحفِّزات الداخلية والتخلِّي عن الأشياء التي تمنحهم إحساساً أعمق بتحقيق الذات.

تحدّى بير ليفبرغ Per Lefberg، لمَّا شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة ميدكو Medco، قادة الأعمال الصغار ليفكروا بعناية في أساليب الحياة التي يختارونها لأنفسهم، إذ قال: «من الخطر أن يغالي المرء في الالتزام بأسلوب حياة رفيع في سن صغيرة». يتعرض كثير من صغار القادة إلى إغواء شغل وظائف ذات رواتب عالية لسداد ما عليهم من قروض أو لادخار المال، حتى لو لم يكن لديهم اهتمام بعيد الأجل بالعمل. فهم يؤمنون أنّه بعد 10 سنوات سيكون بوسعهم المضي قدماً ومزاولة العمل الذي يحبونه.

ولكن، يصبح كثير منهم معوِّلاً بشكلٍ مبالغ فيه على الحفاظ على أساليب حياتهم الباهظة التكلفة حتى أنّهم يُحاصَرون في وظائفهم التي فقدوا الحافز تجاهها وتسببت في تعاستهم. وإذ يجدون أنفسهم محاصرين في حياتهم العالية الدخل والباهظة التكلفة، يصبحون غير قادرين على مزاولة العمل الذي يحبونه. ويعوق ذاك الوضع كثيراً من الناس عن السعي وراء ما يجلب لهم الإشباع وتحقيق أعظم إمكاناتهم.

لقد تعلَّم كثير من القادة بالتجربة العملية الشاقة أن التقدير الخارجي يمكن أن يكون كالعاشق المتقلب المشاعر. وعندما لا تسير الأمور على هواهم، فإنَّ مصادر الإشباع الخارجي تتلاشى بسرعة البرق. وكذلك يختفي أصدقاؤهم ومعارفهم السطحيون المهتمون بالارتباط بنجاحهم أكثر من اهتمامهم بدعمهم عندما تسوء الأمور. إنَّ مفتاح تطوُّر القائد الحقيقي لا يكمن في تحاشي محفِّزاتك الخارجية، إنّما في الموازنة بينها وبين المحفِّزات الداخلية التي تقدِّم لك الإشباع في عملك.

تعزيز مَواطن قوتك

تنبع الإنجازات العظيمة حقاً من استغلال مَواطن قوتك. وكثير من أعظم البشر في التاريخ كانت شخصياتهم غريبة الأطوار. فقادة مثل مارغريت ثاتشر ومهاتما غاندي ونابوليون بونابرت كانت لديهم جميعاً نقاط ضعف صارخة، ومع ذلك فقد استغلوا مواهبهم لتحقيق انجازات مذهلة عبر قيادتهم.

بالتدبر العميق، أدركت دونا دوبينسكي Donna Dubinsky في منتصف العقد الرابع من عمرها أنّها لا تستغل مَواطن قوتها في عملها. فقد أحست بالإنهاك بعد 10 سنوات من العمل لثمانين ساعة أسبوعياً في شركتي أبل وكلاريس Claris. ولذلك، قررت أن تأخذ إجازة لعام كامل لتعيش في باريس. وهناك عثرت على شقة وتعلّمت الرسم ودرست الفرنسية وفكَّرت في العمل الذي ستزاوله بعد ذلك.

أمعنت التفكير فيما أبرع فيه وما لا أبرع فيه، وفكَرت في القيمة التي يمكن أن أقدِّمها. إنّني لست مفكِّرة إبداعية، ولن أتحلّى أبداً ببراعة إخراج المنتجات إلى السوق كستيف جوبز. وخلال السنوات العشر التي عملتها في صناعة التقنية، لم تخطر لي فكرة واحدة جديدة عظيمة.

عندما تعمَّقت دوبينسكي أكثر في قدراتها، أدركت قدرتها على تقدير الأفكار السديدة للآخرين وبناء فرق عمل قوية وتصميم آليات تسيير الأعمال الأساسية. قالت دوبينسكي: «عندما عُدت إلى وادي السيكليون، علمت أنّني بحاجة إلى التعاون مع شخص بارع في إخراج المنتجات إلى النور». وفي نهاية المطاف، عثرت دوبينسكي على جيف هوكينز Jeff Hawkins، صانع الحاسوب المُصغَّر بالم بايلوت PalmPilot، وأمست الرئيسة التنفيذية لشركة بالم عام 1992. يتمتّع الاثنان بمهارات يكمل بعضها بعضاً حتى أنّهما عُدَّا شريكي أعمال لا انفصام بينهما في وادي السيليكون، ويعملان على تأسيس شركتهما الثالثة نومينتا Numenta.

عندما يخرج القادة من أبراجهم العاجية للتصدِّي لتحديات جديدة، غالباً ما يكتشفون قدرات لم تكن لديهم فكرة أنّهم يملكونها. عندما أجرينا مكالمة شخصية أوّل مرة مع سيزار كوندي Cesar Conde، كان نائباً لرئيس شبكة يونيفيجن Univision التلفزيونية، وهي أكبر شبكة تلفزيونية ناطقة بالإسبانية في الولايات المتحدة قاطبةً. بعد الثورة التي أشعلها كاسترو Castro، ساعد جدّاه أمه على الفرار إلى كوبا لأنّهما أرادا لها أن تحظى بفرص أفضل في الحياة. وفي شبكة يونيفيجن التي وظّفت عديداً من الأمريكيين من أصول إسبانية من الجيلين الأوّل والثاني، خلق كوندي فرصاً مثيلة لزملائه في العمل. وذات يوم، رافقه رئيسه في العمل إلى ساحة وقوف سيارات الشركة وقال له: «منذ 15 عاماً، كانت ساحة وقوف السيارات مليئة بالسيارات العتيقة المُتداعية التي يملكها موظفونا. وبعد النجاح الذي حقّقته الشركة، أمست السيارات جديدة، واستطاع الموظفون تحمُّل تكلفة إلحاق أطفالهم بمدارس راقية».

قال كوندي: «بوسعي أن أستوعب فخره وأتجاوب معه. فمن المُحفِّز أن أدرك أن لدي فرصة إنجاز شيء عظيم للآخرين».

ومنذ ذلك الحين، رُقِّيَ كوندي نائباً تنفيذيًّا لرئيس هيئة إنّ بي سي العالمية. إنّ شغفه الداخلي يعضد نجاحه ويدفعه إلى الأمام.

رحلة تشارلز شواب إلى بقعته المثالية

عاش تشارلز شواب Charles Schwab، المُكنّى تشاك Chuck، بعض اللحظات المحبطة جدًّا في منتصف العقد الرابع من عمره. فبعد أن خاض شواب تجربة الطلاق، عاش فترة من الشكوك الكبيرة حيال ما يتعيَّن عليه مزاولته على المستوى المهني. التحق بكلية الحقوق في الفترة المسائية

في محاولةٍ منه للسير على نهج والده وجده. وبعد ثلاثة أسابيع فقط، أدرك أنّه يفتقر إلى مهارات القراءة والكتابة الضرورية فترَك الكلية.

لقد عانى شواب طيلة حياته من صعوبة القراءة، لكنه لم يعلم أنّه مصاب بُعسر القراءة سوى عندما بلغ العقد الخامس من عمره. وعلى الرغم من أن عُسر القراءة تسبب له في صعوبات دراسية، كان يعلم علم اليقين أنّه بارع في الرياضيات. ومن ثمَّ، بدأ يعمل بدوام جزئي لدى إحدى شركات الاستثمار، واكتشف اهتمامه بالاستثمارات وبراعته في أبحاث الاستثمار.

كان شواب، شأنه شأن كثيرٍ من القادة، بحاجة إلى الوقت والخبرة لتحديد ما يُحفِّزه ويدفعه إلى الأمام. وفي النهاية، حوَّلَ شغفه بالاستثمارات إلى تأسيس شركة قُدِّرَ لها أن تضفي طابعاً ديمقراطياً على صناعة السمسرة بأكملها. ولقد التقت محفِّزات شواب وقدراته أخيراً عندما أسَّسَ في السابعة والثلاثين من عمره شركة تشارلز شواب آند كومباني Charles Schwab & Company.

ويقتفي شواب أثر محفِّزاته إلى نشأته في عصر ما بعد الكساد. كانت الأوقات عصيبة في مجتمع الزراعة الصغير بمدينة وودلاند في ولاية كاليفورنيا، التي نشأ فيها في أربعينات القرن العشرين. وخلال الحرب العالمية الثانية، استخدمت عائلته قسائم الحصص التموينية لشراء الطعام. ولقد عانى والدا شواب الأمرَّين طيلة حياتهما كي يصبحا مستقلَّين ماديًّا. واستعاد شواب الأحداث قائلاً: «كنا لم نزل نعاني من تبعات سنوات الركود. وعلَّمني أبي أهمية أن أكون مُستقلاً. فوجدت في نفسي الحافز؛ لأنّ أحقق النجاح المالي لأنّني لم أود أن تكون حياتي مُقيَّدَة بالموارد».

عندما رفعت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية القيود عن خدمات السمسرة في أوائل السبعينات، لمس شواب فرصةً لتأسيس شركة. كانت معاملات سوق الأوراق المالية قبل هذه الفترة تجرَى عبر شركات السمسرة الكبرى التي كانت تتقاضى رسوماً ثابتة. ومن دون معدلات منافسة، لم يستطع كثير من الأمريكيين المشاركة في سوق الأوراق المالية.

وفي عام 1974، دخلت شركة تشارلز شواب آند كومباني السوق، فقلّصت عمولات السمسرة بنسبة 75%، وخلال فترة وجيزة، أمست الحسابات الفردية مثل حسابات التقاعد المُحدَّدَة المساهمة 401(k) وحسابات التقاعد الفردية شائعة. «إذا كنت تعلم ما تريد شراءه أو بيعه، فبوسعنا أن ننجز الأمر لك بكفاءة شديدة. سنُتمِّم الصفقة لك لقاء عمولة بسيطة دون تدخل وسطاء بارعين».

لقد مسَّ إجحاف ممارسات صناعة السمسرة التي كانت موجودة قبل تحرير قيود تلك الصناعة وتراً حساساً داخله. ففي المقابلة الشخصية التي أجريت معه، تخضَّب وجهه بحمرة شديدة، وأشار بيديه إشارات عنيفة لحظة أن شرع يتحدَّث عن كيف أن سماسرة شارع المال استغلوا المستثمرين الأمريكيين العاديين. قال شواب مفسِّراً: «إن التعامل مع العملاء عندي يستند إلى أركان أربعة هي القيمة، وخدمة العملاء، والتقنية، والسعر الأفضل. أمَّا شارع المال، فيقلب هذه الأركان رأساً على عقب، ويُعلي من أولوية شركاته على العميل». وقال وقد مال إلى الأمام في مقعده: «دعني أصارحك بأنّ شارع المال كان وكراً للصوص. وأيًّا كان مراد المتداولين، كانوا ينالونه».

إنّ الاستقلال المالي أمر جوهري في المجتمع الرأسمالي. ولقد أنعم الله علينا في أمريكا بالحرية الاقتصادية وحرية الاختيار. كان مرادي أن أجعل شركة شواب مكاناً ديمقراطياً بالكامل، إذ يستطيع الناس القدوم إلينا والإفصاح عن مرادهم، والحصول على أفضل مجموعة حلول متاحة بأقل سعر ممكن، دون تعارض المصالح الشائع جدًّا في صناعة السمسرة. ينبغي أن يكون شارع المال كطبيبك، يركّز على مصلحتك لا على مصالحه الشخصية.

لقد تآزرت مَواطن قوة شواب ومواهبه ومحفِّزاته معاً عندما أسَّس شركة تشارلز شواب آند كومباني. ومزج شواب بين مهارات أبحاث الاستثمار والمثابرة والقدرة على التحمل اللذين تعلمهما من سنوات المعاناة من عُسر القراءة. ولمَّا أسَّس شركة لها قضية محدّدة يؤمن بها إيماناً راسخاً، فقد ساعد الملايين على أن يصبحوا أكثر استقلالاً، وحقّق لنفسه الاستقلال المالي في الوقت عينه. وتُعدُّ شركته أيقونة أمريكية، إذ يعمل بها 14 ألف موظف وتبلغ قيمتها السوقيّة 36 مليار دولار.

إنّ شغف شواب بمساعدّة الأمريكيين على تحقيق الاستقلال المالي محفِّز داخلي ضمن له الثراء في نهاية المطاف. وتُمثِّل حياته نموذجاً ساطعاً لأهمية اكتشاف بقعتك المثالية.

إنك بحاجة إلى معرفة ما يحفزِّكَ، وأن تستوعب مواطن قوتك وضعفك استيعاباً واقعياً بحيث يمكنك استغلال أقوى قدراتك على أرض الواقع. وعندما تفعل ذلك، ستكتشف البقعة المثالية لقدراتك المُحفَّزَة.

تمرين: بقعتك المثالية

يقدِّم لك التمرين التالي فرصة اكتشاف بقعتك المثالية؛ وأعني تلك البقعة التي تستطيع فيها استغلال قدراتك إلى أقصى حدٍ ممكن، ويحدوك فيها شعور قوي بالحافز.

1. ما محفِّزاتك الخارجية؟ وما الذي قد يسيطر عليك منها أكثر مما ينبغي؟

2. ما محفِّزاتك الداخلية؟ وكيف تضمن أنّك تعطيها الأوّلوية؟

3. استرجع واذكر حدثاً أو حدثَين تعارضت فيهما محفِّزاتك الخارجية مع محفِّزاتك الداخلية. ما الذي فعلته حينئذٍ؟

4. ما أعظم قدراتك على الإطلاق؟ وكيف يستفيد منها عملك وحياتك؟

5. اذكر قدراتك المُحفَّزَة، وأعني الجوانب التي تكون فيها مُحفَّزاً وبارعاً جدًّا.

6. تخيَّل مواقف مُستقبلية يمكنك فيها استغلال قدراتك المُحفزَة في بقعتك المثالية.

الفصل السابع
فريق الدعم

«إذا أردت الذهاب سريعاً، فارحل وحدك،

وإذا أردت الذهاب بعيداً، فاتَّخذ لنفسك صحبة».

- قولٌ أفريقي مأثور

إذا كنتَ بصدد مواجهة أزمة كبيرة في حياتك - مثل فقدان وظيفتك أو مرض يهدِّد حياتك أو صعوبات في زيجتك أو وفاة حبيب لك - فإلى مَن تلجأ؟ في الأوقات العصيبة، تحتاج إلى شبكة متينة من العلاقات الموثوقة مع الأشخاص الذين يمكن أن يكونوا مُتاحين لإسداء النصح والمشورة لك ويهتَّمون لأمرك. يتَّكئ فريق دعمك على العلاقات المديدة، وربما يضم زوجك أو شريك حياتك وأفراد عائلتك وأعز أصدقائك ومرشديك ومجموعة شخصية صغيرة.

إنَّ فريق دعمك يؤمن بك ويفهم وجهتك الحقيقية. ولا يعبأ مَن يساندونك بنجاحاتك أو إخفاقاتك الخارجية، إنّما يهتَّمون لأمرك على المستوى الشخصي. وإحاطة نفسك بأناس يدعمونك تمنحك الثقة بالإنصات إلى صوتك الداخلي، حتى عندما يشن الغرباء هجوماً عليك أو ينهالون عليك نقداً. وثقاتك المقرّبون يمنحونك المرونة اللازمة لاجتياز الأوقات العصيبة، ويساعدونك على التعرف على الجوانب المهمة حقاً في حياتك.

فريق دعم تاد بيبر في أزمته

عندما واجه تاد بيبر Tad Piper، الرئيس التنفيذي لشركة بيبر جافراي Piper Jaffray، أزمة في عمله، أدرك مدى أهمية فريق دعمه في التعاطي مع التحديات الصعبة. ويُدهش بيبر الآن حتى إذ يجد نفسه فرداً في ثلاث مجموعات يدعم بعضها بعضاً خلال مصاعب الحياة.

عُيِّنَ بيبر، الذي لاحت له فرصٌ لقيادة الأعمال في مرحلة مبكرة من حياته، مسؤولاً تنفيذيًّا كبيراً في شركة الخدمات المالية الصاعدّة لعائلته وهو في السادسة والثلاثين من العمر.

ولمَّا كان قائداً مُحنّكاً، فقد شعر بأنّه ليس لديه وقت لمجموعات الدعم بسبب إيقاع حياته السريع. وقال مُعلِّقاً على ذلك: «إذا قلت لي منذ 20 عاماً إنّني سأكون جزءاً من ثلاث مجموعات تلتقي بانتظام وتناقش موضوعات مثل المشاعر والصلة بالله، لقلت لك: «شكراً، لكنني لا أشارك في مجموعات دعم»».

كثيرون مِنا يجدون أعذاراً - كأن يقول المرء: أنا مشغول... الفائدة ليست واضحة... سأنضم إليهم في العام المقبل - لتفادي إقامة أنواع العلاقات التي تفرزها هذه المجموعات. وبالنسبة لبيير، نشأ إدراكه بأنّه بحاجة إلى دعم أكبر بعد أن خضع للعلاج من إدمان المخدرات. قال بيير مُفسِّراً: «في أثناء العلاج، لاحت لأفرادٍ عائلتي فرصة إطلاعي على مدى تأثّرهم بإدماني للمخدرات. كان الأمر بشعاً».

انضم بيير في فترة لاحقة إلى منظمة مدمني الكحول المجهولين. وقال مُعلِّقاً على رفاقه المشاركين في المنظمة: «هؤلاء ليسوا رؤساء تنفيذيين آخرين». وعلى الرغم من ذلك، فقد عثر في مجموعته داخل المنظمة على شيء أعظم قيمة بكثير:

إنَّ هؤلاء أناس لطفاء يكدُّون في عملهم ويحاولون الابتعاد عن الكحوليات وعيش حياة قويمة، ويتعاونون فيما بينهم من حيث التحلِّي بالصراحة والصدق وسرعة تعرضهم للمخاطر. إنّنا نعزز سلوك بعضنا بالتحدث عن إدماننا المواد المخدرة بطريقة مُنضبطة إذ نقطع معاً 12 خطوة. وإنّني أشعر بأنّ الله مَنَّ علـيَّ إذ أحاطني بأناس يفكرون في هذه القضايا، ويتّخذون إجراءات على أرض الواقع، ولا يكتفون بالحديث فقط.

استعاد بيير عافيته وبرأ تماماً بمساعدّة منظمة مدمني الكحول المجهولين، وكذلك بمساعدّة مجموعة الأزواج ومجموعة دراسة الكتاب المُقدس. وعلى الرغم من أن الدافع الأساسي للانضمام إلى منظمة مدمني الكحول المجهولين اقتصر على التعامل مع إدمانه المخدرات، فقد نسب بيير الفضل في إحداث تحولٍ في علاقاته وحياته إلى المجموعات الثلاث كلها. قال بيير: «لا يجد معظمنا التوازن الذي يسعى إليه باستماتة شديدةٍ. وإنه من الأهمية بمكان أن نجد دعماً من الآخرين الذين يواجهون مشكلات مماثلة لمشكلاتنا، ويتّخذون إجراءات فعلية حيالها حقاً. تعلَّم بيير في مجموعات دعمه أن يتكلَّم بصراحة عن التحديات التي واجهها في حياته، على النقيض تماماً من الحوارات العديدة السطحية التي كان يتبادلها في السابق مع أصدقائه. ونقاشاته في أيامنا هذه أعمق بكثير وأعظم مغزى من ذي قبل.

في عام 1994، واجهت شركة بيير جافراي، التي تأسست منذ قرن مضى، أزمة مالية وقانونية ذات أبعاد جسيمة. فعندما ارتفعت قيمة صندوق استثمار سندات بيير بنسبة 90% في خمس سنوات، بدأ مديره اللامع يقْدم على مخاطر متزايدة لاستدامة الأرباح، مُستعيناً ببعض المُشتقات المالية لدعم

المحفظة الاستثمارية. لكن الصندوق تراجع بنسبة 25% عندما هبطت معدلات الفائدة في عام 1994.

ضَجَّ المستثمرون بالشكوى زاعمين أن هناك تلاعباً، وشن محاموهم هجوماً على بيير. ورُفِعَت دعاوى قضائية واحدة تلو الأخرى، مُتهمة بيير جافراي بالإخفاق في إخطار العملاء بمخاطر الصندوق والترويج الزائف للصندوق باعتباره صندوقاً متحفِّظاً. وحاول بيير التعاون مع العملاء لحل المشكلات العالقة، لكن ذلك أمسى صعباً على نحو متزايد. واكتشف أنّه حتى بعض أقرب أصدقائه ينقلبون على الشركة. أوضح بيير قائلاً: «عندما تتورَّط في مشكلات، سرعان ما تتجلّى لك قوة علاقاتك، وتستبين أصالة الناس من زيفهم، وتعلم مَن سيتخلى عنك لأجل المال».

عرَّضَت الضجة الناتجة عن تدهور أوضاع صندوق السندات سمعة الشركة وهيكلها المالي إلى الخطر. ويقول بيير مُعلِّقاً على ذلك: «كان لدينا تاريخ يمتد 99 عاماً من تقديم خدمات جليلة للعملاء، واشتهرنا بين الناس بالموثوقية والنزاهة. ولقد تبيَّن أن صناديق الاستثمار التي روجنا لها بوصفها استثمارات آمنة ومُتحفِّظة نسبياً ليست كذلك». وعندما قدَّرَت مقالة نُشرت في صحيفة «وول ستريت جورنال» أن الالتزامات المُحتملة المُترتبة على القضايا تبلغ ثلاثة إلى أربعة أضعاف رأس مال الشركة، أدرك بيير أن مستقبل الشركة في خطر. وشعر بيير بضغوطٍ هائلة تدفعه للحفاظ على الشركة وعلى إرث عائلته:

يحضرني أنّني كنت أعمل بكدٍّ لا يصدقه عقل لساعات طويلة في محاولةٍ للبحث عن حلول محتملة. كنت أشعر باليأس وقلة الحيلة إذ كانت المشكلات عاصفة. كنت أُخيِّب آمال عشرات الآلاف من العملاء. وكنت قلقاً على نحو 3500 موظف لدينا وعلى عائلاتهم وكل التبعات المحتملة. ورُحت أحدِّث نفسي قائلاً: «يا إلهي، لا يمكنني تجاوز هذه الأزمة».

من حسن الطالع أن خبرة بيير السابقة بإدمان المخدرات علّمته كيف يتعامل مع المواقف التي تنطوي على تحدٍّ. فبدأ بمشاركة مشاعره كلها في حوار مُطوَّل مع زوجته بكى فيه كثيراً، ثم شارك الضغوط التي تُثقل كاهله مع أعز أصدقائه.

ويقول مُعلِّقاً على ذلك: «لم تكن صداقاتنا مبنيّة على نجاحي أو إخفاقي في هذه المشكلة». أضفى اعتراف بيير لثقاته المقربين بأنّ هذا الموقف خارج عن سيطرته شعوراً بالارتياح. فبدعمهم واجه مخاوفه وتقبّل الموقف أخيراً.

لقد جلب إيمان بيير وعلاقاته له إحساساً بالصفاء والسلام، وجنَّبَه الشعور بالعزلة. وثبت أن شعوره الداخلي بالاطمئنان له أهمية عظيمة لأنّه كان بحاجة إلى الحفاظ على ثقة موظفي الشركة وعملائها. بينما تصاعدت حدة المشكلات في قسم إدارة الأصول في الشركة، كان بيير بحاجة إلى أداءٍ عالٍ من أعماله المتبقية. ولأنه نال دعماً من علاقاتٍ هادفة، كان بيير مستعداً أن يبدو واهناً أمام فريقه من كبار الموظفين، بل حتى أمام موظفيه الذين يعملون في الخطوط الأمامية.

قال بيبر إنّ ثمَّة تجربة بعينها علمته قوة أن يكون غير مُحصّن، وهو الشيء الذي لم يشهده من قبل. قال مُفسِّراً: «جمعنا شمل قادتنا وأزواجهم من مكاتب الفروع في شتى أنحاء البلد».

قررت أنا وزوجتي أن نتحرى الصراحة المُطلقة معهم وأن نُظهر لهم ضعفنا. أثبتنا لهم أنّنا بشر عاديون، وأنا مشاعرنا لا تختلف عن مشاعرهم. وقفنا أمامهم وأخبرناهم أنّنا مذعورون. وتكلّمت أيضاً عن إدماني المخدرات وإيماني الراسخ. لقد كانت هذه أقوى تجربة عشناها معاً. لم ينسَ الناس ذاك اليوم لأنّنا أظهرنا ضعفنا. وفجأةً، أمسى الجميع يثقون بنا، حتى المتشككون منهم.

قال بيبر مُعلِّقاً على ذلك: «يهاب غالبية القادة أن يظهروا بمظهر الضعفاء. فهم يُحدِّثون أنفسهم بأنّه يُفترض أن يكونوا أقوياء وأن تكون لديهم جميع الأجوبة». ومن المفارقة أن ضعفه وصراحته ووضوحه ألهمَت الآخرين المثابرة والمضي قدماً. وفي نهاية المطاف، سوّى بيبر الدعاوى القضائية وشرع يبني شركته من جديد. وتضاعفت قيمة الأسهم ثلاثة أضعاف الحدِّ الأدنى الذي وصلت إليه في عام 1994. وبعد أن سمح إلغاء قانون غلاس ستيغال Glass-Steagall Act في عام 1999 للبنوك التجارية بالاستحواذ على البنوك الاستثمارية، استحوذت شركة يو إس بانكورب U.S. Bancorp على شركة بيبر جافراي، مما منح الأخيرة قاعدّة رأسمالية أكبر.

بِناء فِرق الدعم

إذا كنت تواجه مشكلة بالغة الصعوبة كتلك التي تصدى لها بيبر، فمَن ذا الذي تلجأ إليه التماساً للدعم؟ يحاول كثير من القادة التقوقع ومعالجة المشكلات بأنفسهم دون أن يلتمسوا دعم الآخرين. ومن دون أشخاص ثقات يقدِّمون لك منظوراً سليماً في أوقات الأزمات، من السهل جدًّا أن تضِل طريقك، كما ضله ريتشارد فولد من قبل. وهذا مسار عمل خطير لأنّك في الأزمات تحتاج أكثر من أيِّ وقت مضى للاعتماد على الناس الذين أقمت معهم علاقات مبنية على الثقة على مدار فترة طويلة.

إنَّ القادة لا ينجحون من تلقاء أنفسهم. ولقد وُثِّقَت عُزلة القيادة توثيقاً دقيقاً، لكن علاجاتها لم تُوثَّق. كل إنسان يعاني في بعض الجوانب من انعدام الأمان، وبعض الناس أكثر صراحةً وبوحاً بهذه الحقيقة من غيرهم. وحتى أكثر المسؤولين التنفيذيين ثقةً بأنفسهم في الظاهر بحاجة إلى الدعم والتقدير. والقادة الحقيقيون يقيمون علاقات وثيقة مع الأشخاص الذين يقدمون لهم المشورة في أوقات عدم اليقين، ويقفون إلى جوارهم في الأوقات العصيبة، ويحتفون بهم في أوقات النجاح.

يكون أمام القادة الذين يواجهون اضطرابات شخصية أو مهنية خياران في الأساس: إمَّا أن يرتدوا قناعاً وإمَّا أن يكشفوا عن أعمق أفكارهم ومشاعرهم إلى أقرب الناس إليهم. وكثير من القادة يستقر

رأيهم على ارتداء قناع حتى أمام أزواجهم ومستشاريهم وفرقهم القيادية وأصدقائهم. إذا لم تكشف عن مواطن ضعفك أمام ثقاتك، وتُفصح عن أوجه عدم يقينك وتعترف بمخاوفك كما فعل تاد بيبر، فستصبح القيادة مكاناً موحشاً جدًّا بالنسبة لك.

يضمن لك وجود أُناس في حياتك تشاركهم أسرارك أن تحصل على الدعم متى احتجت إليه أكثر من أيِّ وقت آخر. وفريق دعمك بوسعه طمأنتك وإمدادك بالنصح والإرشاد والمنظور السليم وبمقترحات لتصحيح مسارك، والأهم من ذلك أنّه يقدِّم لك الحب. ويجد القادة، خلال أصعب أوقاتهم، عزاءً في رفقة أناس يمكن للمرء الاعتماد عليهم، فيستطيع القائد أن يبوح لهم بمكنون صدره ويكشف ضعفه أمامهم. وخلال فترات الضعف، يعتزون بالأصدقاء الذين يقدِّرونهم لشخوصهم وليس للمناصب التي يشغلونها.

إنَّ القادة بحاجة إلى هيكل دعم متعدِّد الأوجه يشمل أزواجهم أو غيرهم من أفراد عائلتهم ومرشديهم وأصدقائهم المقربين ومجموعات دعمهم الشخصية والمهنية. ويساعدهم فريق دعمهم أن يبقوا على مسارهم، ولا سيَّما عندما تدفعهم ضغوط خارجية إلى أن ينحرفوا عن جادة الطريق.

ولقد بنى قادة كُثُر شبكات دعمهم بمرور الوقت، إذ تخلق التجارب والقصص المُشتركة والاستعداد لإظهار ضَعفهم أمام الآخرين الثقة التي يحتاجون إليها في أوقات عدم اليقين. وعلى القادة أن يدعموا علاقاتهم بقدر ما يجنون منها من مكاسب كي يصبح في الإمكان إقامة روابط مفيدة للطرفَين.

قوة المشاركة بصراحة

من بين أعظم العطايا التي يمكن أن تقدِّمها لنفسك ولشخصٍ آخر هي بناء علاقة يمكنك فيها أن تُظهر ضعفك وتتحرَّى الصراحة بمحاسنها وعيوبها، وتحظى بالقبول رغم ذلك. عندما يعلم أحدٌ نقاط ضعفك ومخاوفك الدفينة وصراعاتك ويتقبَّلها، فإنّه يصبح شريكاً لك حقاً. يرتبط السواد الأعظم من القادة بأزواجهم أو شركاء حياتهم بأوثق الروابط. وعندما يشعر القادة بحبٍّ غير مشروط من شخصٍ آخر، من الأكثر رجحاناً أن يتقبَّلوا أنفسهم على علاتها. ويساعدهم ذلك على أن يصبحوا أقل اعتماداً على الدعم الخارجي.

وجدت بولا روسبوت رينولدز Paula Rosput Reynolds، الرئيسة التنفيذية لشركة سيفكو Safeco، ذلك الشخصَ في زوجها.

عندما ترجع إلى البيت في نهاية اليوم، ويظن موظفوك أنّك أخرق أو عندما يقع مكروه جسيم جدًّا حتى أن الأمر يبدو ميئوساً منه، يجب أن يكون لديك شخص يقول لك «أحبك بلا شروط». أعلم أنّني سأرجع إلى البيت دوماً وأن زوجي سيحبني.

وشريك حياتك شخص سيمسك بمرآة أمامك أيضاً ليطلعك على الحقيقة بطريقة تشي بالتعاطف عندما تحيد عن وجهتك الحقيقية. ففي عينَي شريك حياتك، لا تعني المناصب والإنجازات إلا القليل، أمَّا جوهر شخصك فيعني له كل شيء. ولأن غالبية القادة يواجهون نقداً متكرِّراً، فربما تحصنوا بدروع وقائية لمقاومة النقد. وأوّلئك الذين يقيمون معهم علاقة حب حقيقية بوسعهم اختراق الدروع التي تَحمي جوهرهم.

تُقدِّر جودي فريدينبرغ Judy Vredenburgh، الرئيسة التنفيذية لشركة بيغ براذرز بيغ سيسترز Big Brothers Big Sisters، وزوجُها القيمَ والشخصية والجانب الإنساني للآخرين تقديراً عظيماً.

وتقول جودي تعليقاً على ذلك: «تزوجت رجلاً لا يهاب نفوذي أو منصبي ولا يمثلان له تهديداً».

لقد أكَّد بما لا يدع مجالاً للشك أن مركزي لن يكفل لي قوة تفاوضية في علاقتنا. وهو لا يعبأ بالأشياء التي تُبهر العالم الخارجي، لكنه يقيم كل وزن لإنسانيتي ونزوعي إلى الإنجاز وإحساسي بالمسؤولية ولقيَمي.

لكن، ربما تكون هناك أوقات تتعرض فيها زيجتك لضغوط، ولا تسير الأمور في العمل كما تشتهي. وفي تلك المواقف، تحتاج شخصاً يمكنك مشاطرته كل شيء. قد يكون أعزَّ أصدقائك أو مُرشدك أو فرداً آخر من أفراد عائلتك أو معالجَك. المهم ألّا تخوض هذه الفترات العصيبة وحدك. فإنّ مَن يخوضونها وحدهم يجدون مشقة كبيرة في الحفاظ على منظورهم وموضوعيتهم.

وغالبية القادة يجدون سلوى في إحاطة عائلاتهم بهم. ويحافظ القادة الأصغر سِنًّا على علاقات وطيدة بعائلاتهم التي أتوا منها، إذ يبحثون عن فرص مشاركة وقت عظيم بصحبة أبنائهم وآبائهم وأجدادهم. وعندما يعرفون آباءهم على مستوى أعمق ويتعرفون على ماضي أجدادهم، ينتهي بهم الأمر إلى فهم أنفسهم فهماً أفضل.

مع زيادة ساعات العمل، يقيِّد بعض القادة حياتهم الاجتماعية بشدة ليخصصوا وقتاً يقضونه مع العائلة. ولقد تعمد جون دوناهو John Donahoe، رئيس شركة إي باي eBay، وزوجته تأجيل الفعاليات الاجتماعية ليكون بوسعهما تمضية وقت ممتع مع أطفالهما الأربعة. وعندما شغل جورج شولتز George Shultz منصب وزير الخارجية الأمريكي، تخلّف هو وزوجته عن جميع فعاليات واشنطن الاجتماعية، إلا إذا أصر الرئيس أو نائبه على حضورهما. وقال جيمي ديمون Jamie Dimon، الرئيس التنفيذي لشركة جيه بي مورغان J.P. Morgan، إنّه ضحّى بفعاليات اجتماعية خارجية، مثل حضور مباريات كرة القدم ولعب الغولف، لتخصيص وقت لبناته الثلاث.

الإرشاد: طريق ذو اتجاهين

لدى كثير من القادة مرشدون غيَّروا حياتهم إذ ساعدوهم على اكتساب مهارات مكّنتهم من أن يصبحوا قادة أفضل، والتمتع بثقةٍ ساعدتهم على القيادة بأصالة.

إنّ ما يُخفق البعض في إدراكه، ولا سيَّما القادة الطموحون، هو أهمية العلاقة ذات الاتجاهين مع مرشديهم. ولا بد أن تتدفَّق العلاقات الدائمة في الاتجاهين.

تُشعل أفضل تفاعلات الإرشاد شرارة التعلّم المُشترك واستكشاف القيم المثيلة والمتعة المُتبادلة. إذا كان الناس يبحثون فقط عن دعم مرشديهم بدلاً من الاهتمام بحياتهم أيضاً، فلن تدوم علاقتهم بهم طويلاً. إنّ الإرشاد طريق ذو اتجاهين يتعلّم فيه الطرفان قدراً كبيراً من بعضهما، وتُديم العلاقة الثنائية ذلك.

استطعت بتدريبي عدداً كبيراً من قادة الجيل التالي أن أتخيَّل نفسي في مكانهم، وتسنَّى لي تقدير الجوانب المهمة بالنسبة لهم، وفهم حياتهم العملية ومُعاينة الطريقة التي يكافحون بها من أجل عيش حياة مُتكاملة. وفي سياق علاقتي بنيتين نوهريا Nitin Nohria، عميد كلية هارفارد لإدارة الأعمال، تمتعت بمُرشدٍ أصغر مني سِنًّا بكثير، لكن حكمته كانت لا تُقدَّر بثمن خلال الاثني عشر عاماً التي قضيتها ضمن هيئة التدريس في كلية هارفارد لإدارة الأعمال.

عندما كان هوارد شولتز رائد أعمال شاباً يبني شركة ناشئة، أدرك أنّه بحاجة إلى شخص يستطيع أن يشاطره مخاوفه ونقاط ضعفه. فعندما لم يكن لدى ستاربكس سوى 11 متجراً، سمع شولتز وارِن بينس يُلقي محاضرةً عن القيادة، وحدَّث نفسه قائلاً: «ذاك شخص أستطيع أن أتعلم منه».

مَن تُخاطبُ إذا كنت تخشى إظهار ضعفك وعدم ثقتك للآخرين؟ يمكنك أن تخاطب زوجتك أو أصدقاءك المُقربين، لكنك بحاجة إلى مشورة شخص سبق أن خاض التجربة التي تمر بها. طلبتُ مساعدّة وارِن، وكنت أهاتفه مرة أو مرتَين شهرياً. وعلّمني أن مَوطن الضعف هو في حقيقة الأمر مَوطن قوة وسمة يقيم لها الناس وزناً. وإظهار قيمك وعواطفك وجوانبك الحسّاسة يمنح القوة والتمكين للآخرين، إذ لا يوجد أحد لا تُداخله الشكوك.

يخشى كثيرون أن يخاطبوا المرشدين المحتملين لأنّهم لا يريدون فرض أنفسهم على الآخرين. وهم يخفقون في إدراك مدى ما يمكن أن يقدموه إلى مرشديهم. يقول وارن بينس للقادة الصغار إنّ عليهم الاستعانة بمرشدين عظماء. وهو يُشبِّه هذه العملية برقصّة ينخرط فيها الاثنان في التعلّم المُتبادل.

ويصف بينس الطريقة التي أقام بها علاقات وثيقة بمرشديه قائلاً: «لقد قدّروا صراحتي ومجهودي ومتابعتي وانضباطي».

عندما كنتُ في كلية إدارة الأعمال، تعهَّدني العميد ليزلي رولينز Leslie Rollins بالرعاية، وساعدني على التطوّر كي أصبح قائداً له قلب وروح، وأرشدني إلى فهم الغايات الأعمق للقيادة في مجال الأعمال وفي المجتمع. ودرَّبني وحفّزني ودفعني إلى الأمام، وتحدَّاني وقدَّمَ لي فرصاً لا حصر لها لتطوير خصالي الأعمق. كان يثير غضبي أحياناً، لكن تحدياته النافذة هي التي كان لها أثر دائم.

والمرشدون ليسوا بضرورة الحال أناساً يشعرونك بالرضا عن نفسك أو يقولون لك إنَّه بوسعك إنجاز أيِّ شيء. فأحياناً يمنحك بعض المرشدين حباً مشوباً بالصرامة والحزم، إذ ينتقدونك لأجل أن يعلّموك. قصَّ ديفيد ديلون، الرئيس التنفيذي لشركة كروجر، قصّة المرشد الذي استعان به في مرحلة مبكرة من مشواره المهني. ففي التاسعة والعشرين من عمره، رُشِّحَ نائباً لرئيس قسم التسويق لمتاجر فراي Fry التابعة لشركة ديلون. وذات يوم، تلقّى ديلون اتصالاً من تشاك فراي Chuck Fry، رائد الأعمال الذي اشترت شركة ديلون مؤسسته العائلية، ودعاه ديلون إلى التجول معاً في أحد متاجر فراي. وعندما توقَّفا أمام نافذة عرض للمشروبات الغازية، راح فراي يسأل ديلون عمّا يراه. وأخفق ديلون في الإجابة عن الأسئلة الموجهة إليه؛ لأنَّ أسئلة فراي أظهرت له أنّه لم يكن يلاحظ ما يجري في المتجر. قال فراي مُفسِّراً: «لم يوضع العميل في الاعتبار عند تصميم واجهة العرض، إنّما كانت تعتمد على تعظيم أرباح البائع».

وبعد مرور سنوات، علِمَ ديلون أن الغرض الحقيقي لزيارة فراي كان لمعرفة ما إذا كان ديلون مستعداً لأنّ يتعلّم من فراي وأن يكون فراي له مُرشداً. ولو لم يكن مستعداً، لقرَّر فراي إقالته من منصبه. وخلال العام التالي، أمضى ديلون وفراي ساعة واحدة كل يوم معاً، إمَّا وجهاً لوجه أو على الهاتف.

عندما أسترجع أحداث الماضي، أدرك أنّني فشلت فشلاً ذريعاً في منصبي بوصفي نائب الرئيس المسؤول عن قسم التسويق، لكنني لم أدرك ذلك. لقد كان ذلك درساً عظيم القيمة. لا يمكنك أن تستعين بقادة في مناصب غريبة عليهم بالمرة وتتوقع أن يؤدوا أداءً مميزاً؛ إنما عليك أن تُعلِّمهم نقاط التأثير لتلك المناصب. ومن دون تشاك، ما كنت لأنجح في أعمال البقالة.

توضِّح قصّة ديلون أهمية الاستعانة بمرشدين يتحدونك لا أن يدعموك فقط. هناك عدد أكبر من اللازم من القادة الذين يفضلون المرشدين الواقفين دوماً إلى جوارهم ولكن دون أن يدفعوهم دفعاً إلى التغير أو التحسُّن. إذا كنت مُرشداً، فمن السهل نسبياً أن تكون مُنصتاً بارعاً وداعماً لأفكار الناس، ولكن من الأصعب والأخطر أن تكشف مَواطن ضعفهم ونقاطهم العمياء.

ولكن، من المهم أيضاً أن يعلم فريقك أنّك ستكون مُتاحاً لدعمه عند الحاجة. شاركت مارثا غولدبرغ أرونسون Martha Goldberg Aronson قصّة رئيس في العمل كان مستعداً لأنّ يراهن عليها في أدوار مُجهدة تتجاوز قدراتها، داعماً إياها في الوقت ذاته. وعندما شغلت منصباً جديداً، قال لها رئيسها في العمل:

في أيام بعينها، ستشعرين بأنّك وحيدة لا أحد يدعمك. وستهب الريح، وستشعرين بأنّ الأمواج تطيح بك، وستسمعين صوت سفينتك وهي تتحطم، وستكونين قاب قوسين أو أدني من الانهيار. وهنالك سأكون إلى جوارك لإنقاذك.

ولم يمضِ وقت طويل قبل أن تواجه أرونسون مشكلة في الجودة في خط القساطر الجديد. وتقول أرونسون: «اضطرب الفرع بضع مرات، وكان رئيسي في العمل إلى جواري حقاً». إنَّ مجرد علمك أن قادتك يدعمونك إذا وقع خطب أمرٌ مُشجّع جدًّا. فهو يساعدك على إدراك أنّك لن تتورط في موقف عصيب، ومن ثم يمكنك أن تضطلع بتحديات كبيرة وأهداف تتجاوز قدراتك دون أن تخشى أن يطيح أحد بطرَفك الذي تتّكئ عليه.

مرشدو مارك زوكربيرغ سرّعوا نموه

إنَّ مارك زوكربيرغ، مؤسس شركة فيسبوك ورئيسها التنفيذي، واحد من قلة من الناس حوّلوا أفكارهم إلى قيمة سوقية تتجاوز 100 مليار دولار. ولقد دعم مرشدون كُثر زوكربيرغ خلال رحلته، ولا سيَّما دون غراهام Don Graham، الرئيس التنفيذي لشركة واشنطن بوست Washington Post Company. ففي بداية عام 2005، التقى زوكربيرغ غراهام، الذي سيطرت عائلته على شركة واشنطن بوست لخمسين عاماً. وقد قدَّم وارن بافت، مُرشد غراهام الخاص، مشورته لغراهام وساعده على تشكيل ركيزة الصحيفة على خلق القيمة على المدى البعيد.

شعر غراهام وزوكربيرغ بِصِلَةٍ فورية منذ لقائهما الأوّل. وتذكَّر زوكربيرغ أنّه أراد أن يقتدي بغراهام ويسير على خطاه. وفي المقابل، انجذب غراهام بشدة إلى مؤسس شركة فيسبوك حتى أنّه عرض عليه الاستثمار في شركته على الفور. وقَبِلَ زوكربيرغ استثماراً بستة ملايين دولار من صحيفة «واشنطن بوست» شفاهةً، لكنه تراجع عن قبول العرض لاحقاً عندما عرضت شركة أكسيل بارتنرز Accel Partners الاستثمار في شركة فيسبوك بمبلغ أكبر بكثير. قَرَّبَت هذه التجربة المريرة في حقيقة الأمر بين زوكربيرغ وغراهام لأنّ غراهام أعجب بالطريقة التي وازنَ بها زوكربيرغ بين واجبه تجاه حملة أسهمه ورغبته في معاملة غراهام بإنصاف.

في وقت لاحق من ذاك العام، أمضى زوكربيرغ عدّة أيام ملازماً غراهام ليتعلَّم كيف يقضي الرؤساء التنفيذيون وقتهم. وأشار عليه غراهام بعدّة قرارات حاسمة، مثل تعيين شيريل ساندبرغ مديرةً للعمليات. وشجَّعَ غراهام أيضاً ساندبرغ على قبول المنصب والعمل تحت إمرة زوكربيرغ الأصغر منها عُمراً بكثير. وإذ تعمقت علاقتهما، التمس غراهام مشورة زوكربيرغ فيما يتعلّق بالمبادرات الإلكترونية الساعية إلى جذب قراء صحيفة «واشنطن بوست».

وتطوَّرت قائمة مُرشدي زوكربيرغ بالتزامن مع نمو شركته. اعتمد زوكربيرغ في مرحلة مبكرة على شون باركر Sean Parker ليساعده على فهم كيفية استقطاب رأس مال المساهمين دون أن يفقد سيطرته على شركته. وفي أيامنا هذه، يلتمس زوكربيرغ نصح بيل غيتس ومستثمر وادي السيليكون المغامر مارك آندرسن Marc Andreessen، لكن علاقته بغراهام ظلت ثابتة. واليوم، يشغل غراهام منصب المدير الأوّل لشركة فيسبوك.

المدرب كامبِل: أبرز مُرشدي وادي السيليكون

يُعدُّ بيل كامبِل Bill Campbell، رئيس مجلس إدارة شركة إنتويت Intuit، عميد الإرشاد في وادي السيليكون. فكثير من المستثمرين المغامرين وأعضاء مجالس الإدارة في شمال كاليفورنيا لا يعيِّنون رئيساً تنفيذيًّا جديداً دون الرجوع إليه أولاً. وعلى الرغم من أنّه يتوارى عن الأنظار، يُعدُّ «المدرب كامبِل» واحداً من أكثر المسؤولين التنفيذيين المحترمين في وادي السيليكون.

لقد قدَّمَ كامبِل إرشاداته إلى العشرات من رواد وقادة الأعمال، بمَن فيهم قادة أجرينا مقابلات شخصية معهم؛ ألا وهم راندي كوميسار ودونا دوبينسكي وبروس تشيزن Bruce Chizen. وقد ساعدته روحه المضحية من أجل الغير، التي نمّاها في ملاعب كرة القدم في شبابه، على إقامة شبكة من المُتدربين والمؤيدين والأصدقاء.

وينجذب الناس إليه لأنّه يطلق العنان للإمكانات القيادية لدى أولئك الذين يمس حياتهم.

لعبَ كامبِل حارساً مهاجماً في جامعة كولومبيا بحماسٍ ما زال يشع من عينيه. للوهلة الأوّلى، يجعله منكباه العريضان وفكّه المشدود العضلات وكلامه الصارم أشبه بشخص على وشك أن ينقضَّ عليك. لكن على الرغم من عضلاته المفتولة كلها، فإنّه يهتم صدقاً لأمر الآخرين. قال كوميسار: «عندما تكون بصحبة بيل، لا يتسلَّل إليك الشعور أبداً بأنّه قلق على نفسه».

قاد كامبِل، أثناء عمله مسؤولاً تنفيذياً في شركة أبل، انفصال شركة كلاريس عام 1987، واستعان بفريقٍ من أصحاب المواهب للانضمام إليه، بمَن فيهم كوميسار ودوبينسكي وتشيزن الذين أمسوا جميعاً رؤساء تنفيذيين في نهاية المطاف. وكل واحد منهم يتحدّث عن شركة كلاريس وحبهم لكامبِل بحنين شديد. وما برحوا يتصلون به بانتظام طلباً لحكمته ونصائحه بخصوص القرارات الصعبة والصداقة وبحثاً عن المرح والبهجة. إنهم أشبه بعائلة متينة الأواصر.

كانت العلاقة بين كامبِل ومتدربيه تكافلية إلى حدٍ كبير. فقد أدركت دوبينسكي وكوميسار وتشيزن أن كامبِل بوسعه مساعدتهم على تحسين مهاراتهم، في حين أنّهم ساعدوه على تأسيس شركة كلاريس. قالت دوبينسكي: «علّمنا بيل كيف نبني فريقاً ونُدير شركةً ونتواصل مع الموظفين».

وساعدهم كامبِل على اكتشاف القيادة الحقيقية إذ كان نموذجاً للقيادة يقتدون به. استعادت دوبينسكي ذكريات الاحترام الذي أبداه للآخرين قائلةً: «كان بيل يدخل ويُمضي بضع دقائق كل يوم مُتبادلاً أطراف الحديث مع موظفة الاستقبال. كان يعلم مشكلاتها في الحياة، واستطاع أن يتفهَّم ما يفعله أطفالها». كان كامبِل يعلم أيضاً كيف يغدق على الآخرين حباً بلا لينٍ. ولقد تحدَّى فريقه أن يوسِّع نطاق تفكيره بما يتجاوز اهتماماته المحدودة ويركّز على الشركة بأسرها. قالت دوبينسكي: «كان يدفعني إلى الأمام كثيراً. كان يعدّني بطلة في أعين مرؤوسي، لكنه أصرَّ على أن أتعهَّد مصالح الشركة بالرعاية أيضاً».

الأهم من كل شيء أن كامبِل ساعد هؤلاء الثلاثة إذ التمس نصحهم بانتظام وأماط اللثام عن مَواطن ضعفه أمامهم. يسترجع كوميسار الأحداث قائلاً: «كشف بيل لنا عن جانبه الإنساني».

كان يلقي كلمة على الشركة كلها، ويناشدنا قائلاً: «سننجز ذلك!» وبعدها، كنا ندخل مكتبه، ونوصد الباب، فيقول لنا: «إنّني قَلِق. أتعتقدون أن الفريق سيكون قادراً على إنجاز ذلك؟» كنت أرى إنساناً له نقاط ضعفه، واستطعت دعمه كلما غلبه شعورٌ بخيبة الأمل.

حين كشفَ كامبِل لكوميسار ودوبينسكي وتشيزن عن مَواطن ضعفه وجعلَ مرؤوسيه مستشاريه، فإنّه منحهم الثقةَ أن يتحلّوا بالأصالة وسمح لهم بذلك. قال كوميسار إنّه تعلم الارتياح لنفسه وأن يكون على سجيته بفضل إرشادات كامبِل:

يجلب بيل في جعبته معارف وخبرات مهولة. فهو لا يعطيكِ سمكة، إنّما يُعلمك كيف تصطاد. وتستشعر منه إيماناً راسخاً بنفسك واهتماماً عميقاً بما يلم بكَ من أحداث. وهذا هو أعلى مستويات التعبير عن الحب.

يضع أفضل المرشدين مصالح مُتدربيهم في المقام الأوّل. ونتيجة لذلك، فإنَّ علاقاتهم تتحوّل إلى صداقات على المستوى الشخصي، بالضبط كما تحولت علاقتي بوارن بينس. وتستمر هذه الحلقة عندما يعرِض أولئك الذين استفادوا من الإرشاد القويم توجيه الآخرين.

بناء صداقات حقيقية

تَبنى الصداقات الحميمة على مدار سنوات عديدة من التجارب المُشتركة، على أن يقدِّر كل طرف الطرف الآخر تقديراً حقيقياً. إنَّ غالبية الناس لا تربطهم علاقات صداقة حميمة سوى بعدد محدود من الأصدقاء، لكنهم يتواصلون معهم بشكلٍ مُنتظمٍ ويقدِّم الصديق الصدوق دعماً عندما يشعر القادة بالإحباط ويحتاجون دفعةً إلى الأمام. وكثيراً ما تتعلَّق صداقاتهم بمَواطن الضعف المُشتركة؛ لأنّ الصراحة شرط لا غنى عنه لإثراء العلاقات. والصداقة، شأنها شأن الإرشاد، طريق ذو اتجاهين يستفيد فيه الطرفان من العلاقة. وإذا آلت الصداقة إلى موقف يغدق طرف فيه العطاء على الآخر الذي يتلقّى فقط، فلن تدوم الصداقة طويلاً.

يستخدم كينت ثيري Kent Thiry، الرئيس التنفيذي لشركة دافيتا DaVita أشجار السيكويا مجازاً لطريقة إقامة علاقات وثيقة.

«أشجار السيكويا هي الأطول والأقوى والأطول عُمراً في الغابة بأسرها. كيف تحصل على شجرة سيكويا طويلة وقوية ومديدة العمر؟ إنَّ الأمر يتطلّب وقتاً». بعد أن تخرَّج ثيري في الجامعة، بذل مجهوداً خرافياً للإبقاء على التواصل مع مجموعة من الأصدقاء، فسافر ليراهم ونظَّمَ حفلات لمِّ الشمل طيلة العام. وأعرب لهم أيضاً عمّا تعنيه صداقتهم له. «يمكنك أن تبدأ بغرس شجرة أخرى، لكن الأمر سيستغرق 10 سنوات أو أكثر. أليس جرماً أن تقطع شجرة لأنّك مللتها؟»

تنمو بينك وبين الأصدقاء الذين لازموك سنوات طويلة روابطُ خاصة من تجارب الحياة الماضية. ومع ذلك، فإنَّ العلاقات بحاجة إلى الرعاية ولا ينبغي اعتبارها أمراً مفروغاً منه. وتساعد التقاليد على خلق صداقات دائمة. لدى كريس أوكونيل Chris O’Connell، نائب الرئيس التنفيذي لشركة ميدترونيك، مجموعة قوامها سبعة من زملاء الدراسة الذين تعرَّف إليهم في كلية إدارة الأعمال، وهم من بين أقرب أصدقائه. يقول أوكونيل: «نجتمع كل عام لنذهب إلى مُنتجع لأربعة أيام. وخلال 12 عاماً، لم يتخلّف واحد منا ولو مرة واحدة».

عندما يكبر الناس معاً خلال مراحل الحياة، ينمو بينهم فهم أعمق لبعضهم. فبعد أن اجتازوا تجارب الحياة معاً، يلاحظ الأصدقاء المقرّبون الأشياء البسيطة، ومثال عليها الوقت الذي تحتاج فيه إلى دَفعة للأمام، حتى لو لم يستطع أحد سواهم ملاحظة ذلك. وبوسعهم أن يشعروا لحظة أن تحيد عن الطريق القويم، ولا يهابون مصارحتك بذلك.

مجموعات الوجهة الحقيقية

تُعدُّ «مجموعات الوجهة الحقيقية» من بين سُبُل إقامة صداقات عميقة وصادقة. و«مجموعات الوجهة الحقيقية» مصطلح ابتكرته أنا وصديقي دوغ بيكر سينيور Doug Baker Sr. إشارةً إلى مجموعات الأقران التي تلتقي بانتظام للحديث عن القضايا ذات الأهمية في حياتها. ومجموعات الوجهة الحقيقية بيئة آمنة للمصارحة ومشاركة مَواطن الضعف والتحديات والانخراط في نقاشات حميمة. إنّ الهيكل الذي يُبنى بعناية يحثُّ أعضاء المجموعة على استقصاء معتقداتهم وعلاقاتهم

ووصف التحديات التي تعترض طريقهم. في عام 2011، ألفت أنا وبيكر كتاب «مجموعات الوجهة الحقيقية» (True North Groups) ليكون دليلاً لأولئك الذي يريدون تشكيل مجموعتهم الخاصة.

يقول وارن بينس للقادة استعداداً للأحداث غير المتوقَّعة في حياتهم: «لتكن لديكم مجموعة من الناس يصدقونكَم القول، ويكون بوسعكم مصارحتهم بالحقيقة».

إذا أحطتم أنفسكم بأناس كهؤلاء، فما الذي يهمُّكم غير ذلك؟ لن تكونوا متأهبين أبداً لأحداث مثل هجمات الحادي عشر من سبتمبر، ولن يكون بوسعكم التعرف على ما سيحدث في المستقبل. كل ما سيكون بوسعكم عمله هو ضمان أن ثمَّةَ طريقة ما لِفهم الواقع تتجاوز ما تحيطون به علماً.

في عام 1974، شكَّلت أنا وبيكر مجموعة من الرجال بعد قضاء عطلة نهاية الأسبوع في أحد المنتجعات. وبعدها بأربعين سنة، ما زلنا نجتمع أسبوعياً في دار عبادة قريبة في مينيابوليس. إنّها لنعمة حقيقية أن تكون لديك مجموعة يمكنك مشاركة أعمق مشاعرك مع أفرادها. إنّنا نناقش معتقداتنا الروحية والدينية وشكوكنا ومصاعبنا المهنية ومشكلات الزواج والمشكلات العائلية وعملية التطوّر الشخصي.

في كل أسبوع، يستهل عضو من أعضاء المجموعة النقاش حول جانب من جوانب الإيمان أو حول رحلته التطوّرية. وعادةً ما تُستقى النقاشات من القراءات أو القصائد الشعرية أو المقالات الافتتاحية التي تشجِّعنا على المشاركة على نحو أعمق. وفي اجتماع أخير، طلب منا عضو من المجموعة إيقاف البرنامج التقليدي كي يتسنّى له التماس مشورتنا بخصوص تحدٍّ شخصي جدًّا يواجهه. إنّ النقاشات حادة، لكنّها لا تنزع إلى إطلاق الأحكام مطلقاً. ورحلات إيماننا ساقت أعضاء المجموعة إلى اتجاهات مختلفة، لكن يظل يجمعنا الاهتمام والاحترام المُشتركَين.

على مدار السنين، نما لدينا إحساس بالماضي المشترك، بدايةً من وفاة أحد أعضاء المجموعة تأثُّراً بمرض ألزهايمر وانتهاءً بالتكيف مع إدمان المخدرات والطلاق، والأبناء صعبي المراس ووفاة طفل وفقدان وظيفة، ومشكلات صحية شخصية. وثمَّةَ قضية واحدة ما زلنا نتناولها بالحديث؛ ألا وهي علاقتنا بآبائنا؛ لأنّ أغلبنا يرتبط بهم بعلاقات مُعقَّدة ما زلنا نحاول فهمها واستيعابها. لقد كان انتسابي إلى هذه المجموعة نعمة عظيمة بالنسبة لي على مر السنين، إذ ساعدني على مشاركة المزيد من الجوانب النفسية - وخاصةً مَواطن ضعفي ومخاوفي - مع زملائي في العمل والتصرف بشكلٍ أكثر أصالة وأقرب إلى طبيعتي.

كلنا نرى أن هذه المجموعة كانت واحدة من أهم جوانب حياتنا، إذ ساعدتنا على استيضاح معتقداتنا وقيمنا وفهمنا للقضايا المحورية، وأمدَّتنا كذلك بمصدرٍ للملاحظات الصادقة متى كنا في أمَس الحاجة إليها. ومفتاح نجاحها يكمن فيما نُطلق عليه اسمَ «الحوارات الصادقة»، إذ يمكنك أن تنطق بما تؤمن به دون أن تهاب أحكام الآخرين أو النقد أو الثأر.

هناك أشكال متعدِّدة لمجموعات الدعم. على سبيل المثال، شكلت أنا وبِيني مجموعة للأزواج مع ثلاثة أزواج آخرين من الأصدقاء منذ 20 عاماً. ونخوض نقاشات ثرية في اجتماعنا الشهري بخصوص إيماننا وحياتنا وعائلاتنا ونمونا الشخصي. فضلاً عن ذلك، فإنّنا نسافر معاً بانتظام أيضاً.

نُشكِّل في مساقي الدراسي في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، المعنون «تطوير مهارات القيادة الحقيقية»، مجموعات لمهارات القيادة تضم ما بين ستة إلى ثمانية أشخاص بوصفها جزءاً لا يتجزأ من التجربة الدراسية. ومنذ تدشين دورة تطوير مهارات القيادة الحقيقية في عام 2005، أمست واحدة من أشهر المواد الاختيارية لطلبة ماجستير إدارة الأعمال والمشاركين في تعليم المهارات التنفيذية. وخلال العقد الماضي، شارك ستة آلاف شخص في هذه المجموعات. ونشأت نقاشات مدهشة، وتطورت صِلات أهمُّ وأقوى بين أعضاء المجموعة حتى في البرنامج التنفيذي الممتد لأسبوع واحد. وفي نهاية كل دورة دراسية، نطلب من المشاركين تقييم الجوانب التي لها أكبر مغزى بالنسبة لهم في الدورة؛ واكتشفنا أن جلسات المجموعات الصغيرة، بلا استثناء، تحتل مكانة أعلى من أيِّ شكل آخر من أشكال التعلُّم.

من المرجَّح أن تشهد رحلتك إلى القيادة كثيراً من المنعطفات غير المتوقعة. فالحياة حافلة بالمواقف العصيبة، بما في ذلك المعضلات الأخلاقية والتقلبات المهنية أو الإنهاك في منتصف الدورة الدراسية، والتحديات الشخصية التي تبدو مُستعصية، ومشكلات الزواج والمشكلات العائلية والإخفاقات والوحدة. وفي بعض الفترات، قد يخالجك شعور بأنّك تضل الطريق السديد أو تحيد عن وجهتك الحقيقية.

إنّ العودة إلى المسار الصحيح وحدها غاية في الصعوبة، وربما تكون مُستحيلة. وخلال هذه اللحظات، ستجد أنّك بحاجة إلى فريق دعم. من المهم أن تبني معه العلاقات قبل فترة طويلة من وقوع أزمة في حياتك. والواقع أن بناء هذه العلاقات الآن ربما كان من أهم طرائق الحيلولة دون حدوث الأزمات وأبرز سبل مساعدتك على البقاء في وجهتك الحقيقية.

تمرين: تشكيل فريق
دعمك

سيمكِّنك التمرين التالي من تحديد نوع فريق الدعم الذي تود بناءه.

1. ضع قائمة بأهم العلاقات في حياتك الآن وفي الماضي.

1. ما أهم علاقة لديك؟

2. ما السبب وراء أهمية هذا الشخص لكَ؟

3. ما طرق التماسِك دعم هذا الشخص؟

2. ما الدور الذي أدَّته عائلتك الأصلية في تطورك حتى أمسيت قائداً؟

3. مَن الذي أرشدك في أثناء قيادتك؟ هل كان لديك معلم أو مُدرب أو مستشار بعينه أمسى مؤثراً في اهتمامك بالقيادة وفي سياق تطورك حتى أمسيت قائداً؟ كيف ساعدت مرشدك وأقمت علاقة ثنائية معه تفيد الطرفَين؟

4. مَن هم أصدقاؤك الذين تستطيع الاعتماد عليهم إذا لم تَسِر أمورك على خير ما يُرام؟ هل لديك أصدقاء يمكنك مشاركتهم التحديات التي تواجهها بصراحة؟ هل يمكنكم تقديم ملاحظات وآراء صادقة لبعضكم؟

5. هل لديك مجموعة دعم شخصية؟ وإن صح ذلك، فما قيمتها ومغزاها بالنسبة لكَ ولقيادتك؟

الفصل الثامن
الحياة المُتكاملة

«العالم سيشكّل شخصيتك لو سمحت له بذلك. ولكي تحيا الحياة التي تريدها،

فعليك اتِّخاذ اختيارات واعية».

- جون دوناهو، الرئيس التنفيذي لشركة إي باي

يحيا القادة الناجحون حياة معقَّدة وصعبة. فمع ازدياد وتيرة الاتصال، ازدادت وتيرة الأعمال، ومع ذلك فإنّ كثيرين منا لم يتعلَّموا كيف يتعاملون مع هذا الواقع الجديد. لا يوجد أبداً وقت كافٍ لكي تفعل كل ما تريد؛ فالعالم من حولك يستحوذ على المزيد والمزيد من وقتك. ولن تستطيع كذلك تحقيق توازن مثالي بين جميع جوانب حياتك: حياتك المهنية وأسرتك وأصدقاؤك ومجتمعك وحياتك الشخصية. وستُضطر حتماً إلى إجراء مفاضلات، وكيفية اتِّخاذك هذه المفاضلات ستحدد مدى رضاك عن حياتك.

يدرك القادة الحقيقيون دوماً أهمية تعميق جذورهم، وبهذا يتجنَّبون المبالغة في الزهو في أوج النجاحات، ويتفادون نسيان جوهرهم في حضيض الإخفاقات. فقضاؤهم وقتاً مع أهلهم وأصدقائهم المقربين، وممارستهم التمارين البدنية، ومواظبتهم على الممارسات الروحية، وحرصهم على خدمة المجتمع، وعودتهم إلى الأماكن التي نشأوا فيها، كلها وسائل يعمّقون بها جذورهم. وهذا التعميق لجذورهم ضروري لفاعليتهم بوصفهم قادة؛ لأنّه يمكّنهم من الحفاظ على أصالتهم.

ولتجنُّب السماح للالتزامات المهنية بأنّ تسيطر على وقتهم، يجب أن يعطي القادة الحقيقيون الأوّلوية لأسرهم ويعتنوا بأنفسهم شخصياً، من حيث صحتهم واستجمامهم وروحانيتهم وتأملهم لذواتهم. لا يوجد حل سحري لهذه المشكلة، لكن إهمال التكامل بين جوانب الحياة يمكنه عرقلة جهودك.

ولكي تحيا حياة متكاملة، عليك الجمع بين العناصر الرئيسة في حياتك الشخصية وحياتك المهنية، بما في ذلك العمل والأسرة والمجتمع والأصدقاء، بحيث تستطيع أن تكون شخصاً واحداً في كل بيئة من هذه البيئات. بالنسبة للقادة الحقيقيين، يعدُّ الصدق مع النفس - بأنّ يكون الواحد منهم في العمل

الشخص نفسه الذي يكون في البيت - اختباراً دائماً، لكن الإشباع الشخصي هو مكافأتهم النهائية، ومن شأن ذلك أن يجعلك قائداً أكثر فاعلية في جميع جوانب حياتك.

جون دوناهو: اختيارك أن تحيا حياة كاملة

في أمسية هادئة من أمسيات خريف 1983 في بوسطن، استمتع الرئيس التنفيذي لشركة إي باي جون دوناهو، وكان آنذاك شابًّا مفعماً بالحيوية عمره 23 سنة، بعشاء رومانسي مع خطيبته إيلين. كان دوناهو، الذي لم يَمضِ على تخرجه في الكلية سوى عام واحد، قد اكتسب بالفعل سمعة ممتازة بوصفه استشارياً في باين آند كومباني Bain & Company. وتألَّقت عيناه وهو يتحدَّث عن آفاق حياته المهنية.

أعربت إيلين أثناء العشاء عن قلقها بشأن الخسائر التي يمكن لعمل جون أن يلحقها بحياته. كانت تقلقها الساعات الطويلة والسفر المستمر والضغط النفسي واحتمال أن تحدّ من قدرته على إقامة علاقات وثيقة. ثم سألته بوضوح: «أهذا حقاً ما تريده في الحياة؟» أجابها جون قائلاً بقوّة: «كلا!» ومدّ يده إلى محفظته ليجد قطعة ورق وكتبَ على ظهر قسيمة لبنك شوموت Shawmut Bank: «لن أعيش حياة استشاريِّي الإدارة»، ووقّع كاتباً اسمه. عاد جون بذاكرته إلى ذلك اليوم وقال: «كان قولها لي «كن على سجيتك»، التحدي الذي واجهتني به».

مع تدرّج دوناهو في السلم الوظيفي ليصبح العضو المنتدب العالمي لشركة باين، عملَ بكل جِد لكي يحيا حياة أصيلة. «هدفي النهائي أن يكون لي تأثير وأن أكون رجل أعمال أصيلاً، بالإضافة إلى نوع الأب والزوج والصديق والإنسان الذي أريد أن أكونه. والجانب الإنساني هو الهدف الأسمى والتحدي المطلق».

قال دوناهو: «عَيْش حياة مشبعة يعدُّ مسعى يستحق العناء». وهو يؤمن بأنّ تحقيق تكامل حياته مكّنه من أن يصبح قائداً أكثر فاعلية. ويقول دوناهو: «لا توجد سعادة قصوى».

الصراع مستمر؛ فالمفاضلات والاختيارات لن تصير أسهل كلما تقدَّم بك العمر. حياتي الشخصية وحياتي المهنية ليستا مفاضلة صفرية. لا شكَّ عندي اليوم أن أطفالي جعلوني قائداً أكثر فاعلية في مكان العمل. فالتمتُّع بحياة شخصية قوية أحدثَ الفارق الأكبر.

يعدُّ تحقيق التكامل في الحياة من أكبر التحديات التي تواجه القادة. وشدّد دوناهو على أن الأصالة تتطلّب جهداً مستمراً.

إنَّ تحديات الحفاظ على الأصالة، والشعور بالذات، والتعلم، والتطوّر، أشياء متماثلة بصرف النظر عن مكان وجودك. بإمكان العالم أن يشكّل شخصيتك لو سمحت له بذلك. ولكي يكون لديك شعور بذاتك وأنت تعيش حياتك، يجب أن تتّخذ اختيارات واعية. وأحياناً تكون الاختيارات صعبة بمعنى الكلمة وترتكب أخطاء كثيرة.

جاء واحد من أكبر قراراته خلال عامه الأوّل في كلية إدارة الأعمال. كان الفصل الدراسي الأخير يمثّل التجربة الأكاديمية الأشد وطأة في حياته. فعشية الامتحانات النهائية، جاء إيلينَ المخاضُ لإنجاب طفلهما الأوّل. وعندما تساءل دوناهو في نفسه عن ميلاد طفله ودرجاته الأكاديمية وأيهما أهم بالنسبة له، جاءت الإجابة واضحة. فبعد أن حقَّق إنجازات في جميع البيئات الأكاديمية، كان عليه التخلّي عن رغبته في الحصول على أعلى الدرجات. «بطريقة غريبة، صار لديّ عذر لئلّا أحقق أداءً جيداً. كان لزاماً عليّ تقبّل حقيقة أنّني لن أحصل على درجة ممتاز في جميع المقررات». ومع اقتراب الامتحانات النهائية، أمضى دوناهو مزيداً من الوقت مع إيلين. بينما كان زملاؤه يشعرون بمزيد من الضغط النفسي، كان هو يشعر بارتياح غريب.

كانت المفاجأة الكبيرة أن دوناهو حصل على أعلى درجات ممكنة في ذلك الفصل الدراسي. ويعلِّق على هذا قائلاً: «لم يحدث هذا إلا لأنّني اتَّخذت منظوراً معيناً. يقيناً لم أكن أذكى الجميع. أتذكَّر أنّي لمست انعدام الكفاءة الذي أصاب الناس عندما تعرضوا للضغط النفسي». أثبتت له تلك التجربة أن الحياة الشخصية القوية يمكنها أن تكون عوناً في تحقيق النجاح المهني.

بعد بضع سنوات، واجه دوناهو اختياراً آخر أكد إيمانه بإمكانية تحقيق تكامل حياته بطريقة أصيلة. فبعد تخرج إيلين في كلية الحقوق، تلقت عرضاً للعمل في وظيفة كاتبة لدى قاضٍ فدرالي، لكن الوظيفة كانت تتطلب منها الحضور إلى مكان العمل قبل الساعة 7:30 صباحاً. ولم يكن هناك بديل أمام دوناهو سوى اصطحاب طفليهما إلى المدرسة كل يوم. ونظراً لأنّ وظيفته كانت تقتضي السفر كثيراً، ذهب إلى توم تيرني Tom Tierney، العضو المنتدَب لمكتب باين في سان فرانسيسكو آنذاك، وأخبره بأنّه ليس أمامه خيار سوى الاستقالة. فضحك تيرني وقال: «جون، يمكننا إيجاد طريقة للتغلب على هذا الموقف». وهكذا أعاد تكليفَ دوناهو بالعمل مع عميل محلي، الأمر الذي مكّنه من اصطحاب طفليه إلى المدرسة قبل الذهاب إلى مقر العميل.

اندهش دوناهو لمّا لاحظ تقدير عملائه للاختيارات التي اتَّخذها، وبكل أمانة أطلع العميل على موقفه: «يهمني أن أفعل هذا. أنا ملتزم بالعمل الجاد، لكن لا يمكنني الوصول إلى هناك قبل الساعة 10 صباحاً».

استجاب العميل بإيجابية؛ لأنّه ازداد تقديراً لالتزامي وإسهاماتي. لم أكن أملك الشجاعة للتفكير في الأمر بهذه الطريقة من قبل. فالناس في مجال الأعمال يميلون إلى اصطناع مظهر خارجي صعب لإعطاء انطباع بأنّهم يضعون كل شيء تحت السيطرة.

علم دوناهو يقيناً أنّه كلما حقق تكامل حياته وتشبث بإنسانيته، صار أكثر فاعلية بوصفه قائداً. قال دوناهو مستحضراً الموقف: «كان ذلك أفضل أعوامي في العمل مع العملاء؛ إذ تفهّم عميلنا الموقف، وصرت أكثر ارتياحاً. وعن طريق إظهاره مَواطن ضعفه لفريقه وعملائه، اكتشف أن فريقه حقق أداءً أفضل وأن علاقاته مع العملاء صارت قوية.

وفي العام التالي عُيّن دوناهو في منصب رئيس مكتب باين في سان فرانسيسكو. وبعد ست سنوات في هذا المنصب، أحسّ بالإرهاق من الحياة المتسارعة الخطى وأراد قضاء المزيد من الوقت مع ابنيه الكبيرَين قبل أن يصيرا مراهقَين؛ فسلّم عمله إلى زملائه وحصل على إجازة لمدة ثلاثة أشهر، وأوضح قائلاً: «كانت فرصة لمزيد من التقارب بين أفراد أسرتنا».

ذهبت الأسرة أولاً إلى أوروبا، ثم قام دوناهو برحلات منفصلة لمدة أسبوع مع زوجته وكل طفل من أطفاله الأربعة. ثم عاد إلى باين وقد جدَّد حيويته ونشاطه. وبعد سنة عُيّن في منصب العضو المنتدَب العالمي خلفاً لتيرني. وجاء هذا الإعلان بينما كان الاقتصاد يتدهور في العقد الأوّل من القرن الحادي والعشرين، وكان اعتلال صحة أحد أولاده يمثّل له مشكلة غير مسبوقة. قال دوناهو: «ظهرت المشكلة الصحية بُعيد تعييني في منصب العضو المنتدَب، بالتزامن تماماً مع مواجهة صناعة الاستشارات أكبر تراجع لها خلال 30 عاماً».

كان هذا أصعب شيء اضطررت للتعامل معه طيلة حياتي. كانت أسرتي وأصدقائي ومرشدي وزملائي متعاونين معي بشكل لا يصدق. أجبرتني الحياة الواقعية على إضفاء حسٍّ بالأصالة وجوانب الضعف على مكان العمل، لأنّ الحياة تقهرك.

بفضل إطلاع دوناهو الآخرين على وضعه الشخصي، استطاع التواصل مع شركائه حتى يتمكَّنوا من حشد الجهود أثناء فترة تراجع النشاط الاقتصادي. وبقبول جوانب ضعفه، استطاع الحفاظ على توازن الأوضاع والسيطرة عليها. قال دوناهو: «كان عندي إيمان بفريقنا. تحدثنا عن الهدف الذي ننشده وكيف سنتمكَّن من بلوغه». إنّه يؤمن بأنّه نجح تحديداً؛ لأنّه استطاع تحقيق التكامل بين حياته الشخصية وحياته المهنية في ظل الظروف العصيبة.

نظراً لأنَّ أسرتي كانت تستحوذ على قدر كبير جدًّا من الطاقة العاطفية، لم أتعامل مع تراجع النشاط الاقتصادي بشكل شخصي، ونتيجة لذلك صرت أكثر فاعلية بوصفي قائداً. سيكون الإرث الذي أتركه لشركائي في باين هو الطريقة التي قُدت بها فريقنا خلال فترة تراجع النشاط الاقتصادي.

بعد ختام فترة قيادته في باين، تولى دوناهو منصب الرئيس التنفيذي لشركة إي باي، خلفاً لميغ ويتمان Meg Whitman، وحوّل الشركة إلى منافس نابض بالحياة في عالم التقنية العالية المستوى في وادي السيليكون. تقاعد دوناهو من عمله في إي باي عام 2015 بعد النجاح البالغ لطرح أسهم باي بال PayPal بوصفها شركة مستقلة.

على الرغم من مرور 30 عاماً على حديثهما تلك الليلة في بوسطن، لم تنسَ إيلين دوناهو قسيمة بنك شوموت الموقّعة. قالت مشيرة إلى ذلك: «ما زلت أحتفظ بها في حقيبتي. أخرجتُها مرات عديدة على مر السنين». نجح الزوجان في تجاوز مراحل صعبة من حياتهما ومواصلة السعي لتحقيق حياة أصيلة معاً. وتعدُّ شراكتهما مثالاً ممتازاً لا يوضِّح كيف تكون مصرًّا على بناء حياة ذات معنى فقط، إنّما يوضِّح أيضاً إلى أيِّ مدى يمكن أن تكون هذه الحياة مجزية.

مزج الحياة المهنية بالحياة الأسرية

في هذه الأيام، يتساءل القادة الناشئون: «هل يمكنني التمتُّع بحياة مهنية رائعة وحياة أسرية رائعة؟» هذا هو السؤال الأوّل الذي يطرحه عليّ طلابي دارسو ماجستير إدارة الأعمال والأشخاص الذين أرشدهم. تتحدَّى أستاذة علم النفس، إيلين لانغر، فكرة التوازن بين العمل والحياة، قائلة: «أعتقد أن التكامل بين العمل والحياة هو الفكرة التي يجب أن تحلَّ محلَّ التوازن بين العمل والحياة، الذي يتعامل مع هاتَين الفئتَين على أنّهما مستقلتَين. فأنت تعامل نفسك بالطريقة ذاتها سواء في العمل أم في اللعب».

بسبب الضغوط المتزايدة ومتطلَّبات الوقت التي تفرضها الوظيفة، وتعقيدات انخراط كلا الزوجَين في العمل، صار هذا التكامل أصعب من أيِّ وقت مضى. لقد رأى القادة الأصغر سنًّا كثيرين من جيل آبائهم يضحون بأسرهم من أجل حياتهم المهنية، وعايشوا آلامَ انهيار الزيجات وتجافي العلاقات، والتزموا بفعل هذا بشكل مختلف، لكنهم غالباً لا يعرفون كيف.

يعدُّ تحقيق التكامل بين حياة المرء العملية وحياته المنزلية من أصعب المشكلات التي تواجه القادة، ولا توجد حلول واضحة، ولا بد من إجراء مفاضلات مستمرة. إنَّ معظمنا يريد التمتعُ بحياة مهنية ناجحة وحياة زوجية وأسرية مثمرة، وهذا يقيناً مثار إعجاب. وتأتي المشكلة عندما تعتاد التضحية بنفسك وأسرتك من أجل الشركة. وبعد سنوات قد تجد نفسك عالقاً في شرَك مهني لا تستطيع منه فكاكاً؛ لأنَّ نفقاتك المعيشية مرتفعة بدرجة يتعذَّر عليك معها ترك العمل. ومع ذلك فقد لا تدرك الشرك في المراحل الأوّلى من حياتك المهنية. ونصيحتي أن تضع قواعد أساسية واضحة للتكامل بين عملك وحياتك وتلتزم بها، بدلاً من اعتياد فعل كل ما يتطلّبه الأمر لتحقيق النجاح في العمل.

عندما كنت في ليتون، كان مديري واحداً من أعلى خمسة أشخاص رفاهاً في الشركة. كان يملك منزلاً باهظ الثمن في بيفرلي هيلز ويتمتَّع بعضوية نوادٍ ريفية حصرية، لكنه كان يهاتفني بانتظام

ليخبرني كم يكره وظيفته. وذات يوم قلت له: «إذا كانت بهذا السوء، فلماذا لا تتركها؟» فأجابني على الفور: «مع كل نفقاتي، لا أقدر على ذلك». وبعد ذلك بسنوات قليلة، مات متأثِّراً بسرطان الرئة إذ كان يكثر من التدخين لتخفيف ضغطه النفسي.

لإيجاد هذا التوازن الدقيق، لا بد من رسم حدود واضحة بين الحياة العملية والحياة المنزلية. ولو فعلتَ هذا، فستفاجأ وتُسرّ بالاتجاه الذي ستأخذك إليه حياتك. ولا تنسَ أن البديل هو كسب كثير من المال مقابل عدم امتلاك الوقت الذي تقضيه مع أسرتك أو حدوث جفوة بين شريك حياتك وأطفالك لإهمالك إياهم.

التعامل مع انخراط كلا الزوجين في العمل

منذ أن كنت مراهقاً وأنا ملتزم بقيادة مؤسسة رائعة وعيش حياة أسرية رائعة. فقد كان لي أصدقاء ضحّى آباؤهم بأسرهم من أجل التفوُّق في حياتهم المهنية، وكان يقلقني احتمال حدوث ذلك في حياتي. وعندما كنت أواعد بِيني، كنا نتحدَّث عن الطريقة التي يمكننا بها دعم حياتنا المهنية مع تمتُّعنا في الوقت نفسه بوفرة من الوقت لأسرتنا. قبل أن يولد أطفالنا، كان من السهل علينا جدًّا إحداث توازن. ومع اشتغال كل واحد منا بوظيفته، استطعنا تكييف جداولنا وقضاء ساعات راحتنا معاً.

وعندما وُلد ابنانا، جيف وجون، تغيّر كل شيء. كانت بِيني بعد حصولها على درجة الماجستير في علم النفس تعمل استشارية نفسية. وحصلت على إجازة من وظيفتها بعد ولادة كلا الصبيَين، ثم عادت للعمل بدوام جزئي. وفي تلك الأثناء، اشتدت ضغوط عملي. كنت أسافر بانتظام إلى اليابان وأوروبا، في رحلات تمتد أحياناً إلى 10 أيام. ووضع غيابي كثيراً من الضغط على بِيني لكي تربِّي الصبيَين وتنجز عملها.

حاولتُ أداء نصيبي كاملاً من تربية الصبيَين والأعمال المنزلية واصطحاب الصبيَين إلى دار الحضانة أو الأماكن الرياضية، وكذلك تحمّل نصيبي من العبء العاطفي. ولا أستطيع القول إنّني نجحت؛ فعلى الرغم من محاولاتي الجاهدة، انتهى الأمر بتحمّل بِيني حصة أكبر بكثير من العبء، خاصة أثناء أسفاري. وصرتُ في تلك الأيام أكثر واقعية بشأن التحديات ذات الصلة بابنينا وأسرتيهما.

الإنهاك في البيت

ليس الزواج حالة جامدة. وللتمتُّع بزواج طويل الأمد وناجح، عليك أنت وشريك حياتك الاعتناء به باستمرار، مع التحدُّث بصراحة عن اختلافاتكما ومخاوفكما وجوانب ضعفكما. كانت بِيني أشبه

بالباروميتر في علاقتنا، إذ كانت تجبرنا على الحديث عن المشاكل عندما يبدو أنّنا ننجرف بعيداً عن بعضنا أو ننهمك في عالمَينا. وكان هذا عوناً كبيراً لي لكي أنفتح أكثر وأكثر.

ليس مستغرباً أن المستوى العالي من الضغط النفسي في شركة هانيويل Honeywell، الذي عانيت منه في أواخر الثمانينات، انتقل أيضاً إلى حياتي المنزلية. فخلال تلك السنوات، كنت أسافر بشكل شبه دائم، وكان هذا أمراً صعباً على بيني وعليّ أنا شخصيًّا. وجدت نفسي أقل سعادة بعملي وبدأت أتَّجه إلى الأنشطة خارج الشركة لكي أستمدَّ شعوراً بالإشباع. في تلك الأثناء، كنت في حالة من إنكار الضغط النفسي وكيف يؤثر على أسرتي وعليّ أنا شخصيًّا. وقد أحسنتْ بِيني صنعاً بأنّ واجهتني بشأن سلوكي وما له من تأثير سلبي عليها وعلى الصبيَين. اجتاز زواجنا تلك الفترة بسلام، لكن الأمر لم يكن سهلاً. ولم يكن الانتقال إلى ميدترونيك أكثر إشباعاً لي شخصياً فقط، إنّما جعل أيضاً الحياة أفضل لأسرتنا.

عندما تشعر بقدر كبير من الضغط، يصعب عليك إدراك تأثيره على الأقربين إليك. وعندما أسترجع الأحداث، أدرك أن الأمر تطلّب مني مجهوداً كبيراً في العمل وفي البيت لكي أواجه حقيقة احتياجي إلى تغيير الاتجاهات في حياتي المهنية والتركيز على المهم فعلاً في هذه الحياة.

الحياة المتكاملة تجعلك قائداً أفضل

دعونا نواجه مباشرةً فكرة مَن القادة الأفضل: هل هم المسؤولون التنفيذيون الذين يعملون 80 ساعة أسبوعيًّا ويحيَون من أجل العمل ويجعلون كل شيء تالياً في الأهمية على الاحتيجات الضرورية للشركة من منظورهم، أم القادة الذين يعملون بجدّ مماثل على مدى 50 إلى 60 ساعة لكنهم يوازنون بين عملهم واحتياجات أسرهم؟ إنّ القادة المتكاملين يطورون شركات أوفر صحة وعافيةً، وعن طريق تفويض عملهم بالشكل الملائم، يتَّخذون قرارات مدروسة ويقودون بشكل أكثر فاعلية، ويُبدي موظفوهم مستويات أعلى من الالتزام تجاه الشركة، وفي النهاية يحققون نتائج أفضل على صعيد الأرباح.

ازدهرت قيادتي عندما حقَّقت انسجاماً بين عملي وحياتي الشخصية ورسالة الشركة. ويعرف القادة الناشئون في يومنا هذا من واقع التجارب في أسرهم أن التكامل أمرٌ حتمي لكي نحيا حياة مُشْبِعة. فهم ملتزمون بالتفوق في عملهم، لكنهم يعرفون أن الحياة فيها ما هو أكثر من ذلك بكثير. وهم لا يفتقرون يقيناً إلى شغف القيادة، إنّما العكس تماماً هو الصحيح، وسيكونون قادة أفضل؛ لأنّهم يحيَون حياة متكاملة.

إذا بعنا أرواحنا للشركة، فلن تؤتي جهودنا ثماراً كبيرة في نهاية المطاف. وإذا بحثنا عن شركات تغذّي أرواحنا، وتسمح لنا بالنمو إلى كائنات بشرية تؤدي وظائفها بالكامل، وتمكّننا من تحقيق التكامل في حياتنا، فبوسعنا أن نجد الإشباع.

الإقدام على الاختيارات والمفاضلات

لم تكن إيلين لانغر حالة فريدة؛ فوارِن بينس أيضاً لم تكن تروقه كلمة توازن.

التوازن مصطلح هندسي معناه أن تضع أوزاناً صغيرة على كلا الجانبَين، وإذا كنت شخصاً بارعاً بحق، فسيحدث تعادل بين الطرفَين. وعلينا أن ندرك أنّنا نتأرجح بين هذا الجانب وذاك. فالمسألة عبارة عن اختيارات دائمة وليست توازناً.

نتَّخذ كل يوم عشرات الاختيارات، وكثير منها لا شعوري أو بديهي، ونحاول أن نتعلَّم مما يتبيّن أنّه أخطاء، وحياتنا في نهاية المطاف تعبير عن الاختيارات التي نتَّخذها. فعندما تحدَّث القادة عن مِحنهم، قالوا إنّ هذه التجارب أجبرتهم على التساؤل: «ما أهمُّ شيء في حياتي؟» وطرح هذا السؤال يسمح للقادة باتِّخاذ اختيارات واعية.

قالت آن مُلكاهي، الرئيسة التنفيذية لزيروكس:

أحب العمل بجدّ واجتهاد، والتمتُّع بحياة مهنية جادة، لكن أهم شيء في حياتي هو أسرتي. فأنا أحب زيروكس وسأفعل المستحيل من أجلها، لكنّها ليست حتى على المستوى نفسه مع أسرتي.

قررتْ هي وزوجها، موظف زيروكس المحنك البالغ من العمر 36 عاماً، الذي كان هو نفسه يسافر كثيراً، ضرورة أن يكون واحد منهما موجوداً في البيت مع أطفالهما كل ليلة. وقرَّرا أيضاً ألا يغيّرا محلّ إقامتهما، مفضّلين بدلاً من ذلك السفر إلى عملهما كل يوم، حتى عندما كان هذا يتطلّب منهما قطع مسافاتٍ طويلة. قالت مُلكاهي: «أمرٌ غير عادي بالمرة أن تكون رئيساً تنفيذياً لزيروكس دون أن تغيّر محلّ إقامتك أبداً، لكنه مع ذلك ممكن. ففي زيروكس، نتوقَّع أن يعطي الناس الأوّلوية لأسرهم. ولا ينبغي أن تكون المفاضلات غير المقبولة جزءاً من بيئة العمل».

مارثا غولدبرغ أرونسون: تحمُّل مسؤولية إضافية

غالباً ما يُوصَف القادة الناشئون بأنّهم يملكون موهبة قيادية عبر نطاق أعمال أوسع بكثير، وتختبرهم شركاتهم في بيئات أكثر تحدياً. وفي سنواتها الأوّلى في ميدترونيك، اكتسبت مارثا غولدبرغ أرونسون سمعة طيبة بوصفها قائدة ذات إمكانات رفيعة. فانضمت إلى فريق الاستحواذ

بالشركة وبعد ذلك بعامين وقع عليها الاختيار للالتحاق بكلية إدارة الأعمال زميلةً لميدترونيك. وبعد عودتها إلى ميدترونيك مديرةً منتجاتٍ، سرعان ما رُقّيت لتدير مشروعاً مبتدئاً، وفي نهاية المطاف تولت منصب مدير عام الشركة. ومع نمو أعمال أرونسون، تألّقت آفاقها المهنية.

وذات يوم وهي بمفردها في البيت مع طفليها رنَّ جرس الهاتف. سألتها رئيسة قسم الموارد البشرية في ميدترونيك: «ما رأيك في مهمة دولية؟» تقول أرونسون مسترجعةً ذلك الموقف: «غمغمت بكلام غير واضح وقلت لها إنّ هذا ليس أفضل يوم للحديث عن الانتقال إلى مكان آخر». لم تكن أرونسون على يقين مما إذا كان الانتقال إلى دولة أخرى مناسباً لمسيرتها المهنية أو حياتها الشخصية أم لا. لم يكن بُعدها عن دعم والديها وإخوتها في تربية طفليها - أحدهما وليد والآخر بالكاد يمشي - جزءاً من إستراتيجيتها. وعلاوة على ذلك، فإنّها لم تحبذ ترك مهمتها الحالية قبل إنجازها وأحست بقلق حيال تأثير ذلك على الحياة المهنية لزوجها.

عندما ناقشت الفرصة الأوروبية مع زوجها دان Dan، كان رد فعله الفوري: «فلنذهب»، على الرغم من أن ذلك كان معناه انقطاعه عن حياته المهنية. وهكذا قبلت الوظيفة، مدركةً أنّها فرصة فريدة للعيش والعمل في الخارج. وازدهرت أرونسون في البيئة الأوروبية، فنَمتْ مهنياً وشخصياً بفضل احتكاكها اليومي بطيف واسع من الثقافات في منطقتها في حين حقّق فريقها المتعدِّد البلدان نتائج مهمة. لقد خاطرت عندما جاءت الفرصة، وأبدت رغبة في معرفة المزيد عن القيادة في بيئة جغرافية معقدة دون معرفة الخطوة التالية في حياتها المهنية.

وبعد ثلاث سنوات قضتها في أوروبا، وجدت نفسها حاملاً بطفلها الثالث وأحست باحتياجها إلى الوجود بالقرب من عائلتها في مينيسوتا لمواصلة حياتها المهنية والحصول على دعم أسرتها، وكان زوجها أيضاً متلهفاً لاستئناف حياته المهنية؛ فاتّصلت بالرئيس التنفيذي لميدترونيك، آرت كولينز Art Collins وشرحت له معضلتها. فعرض عليها كولينز على الفور منصب رئيسة علاقات المستثمرين. وبعدها بعام واحد فقط، رُقيت إلى عضوية اللجنة التنفيذية للشركة رئيسةً للموارد البشرية.

وحرصاً منها على العودة إلى الإدارة الميدانية، رحلت أرونسون عن ميدترونيك بعد ذلك بثلاث سنوات لتتولى منصب المدير الوطني للمبيعات في شركة رعاية صحية مقرها شيكاغو. وعندما أدركت أرونسون أن الأسفار المستمرة تُبعدها عن أسرتها، أعادت النظر في خطوتها الأخيرة، فقبلت منصباً في شركة إيكولاب Ecolab ومقرها مينيسوتا لتأسيس أعمالها الطبية الناشئة. وفي النهاية نجد أنّها تزدهر في عملها وفي بيتها على حد سواء.

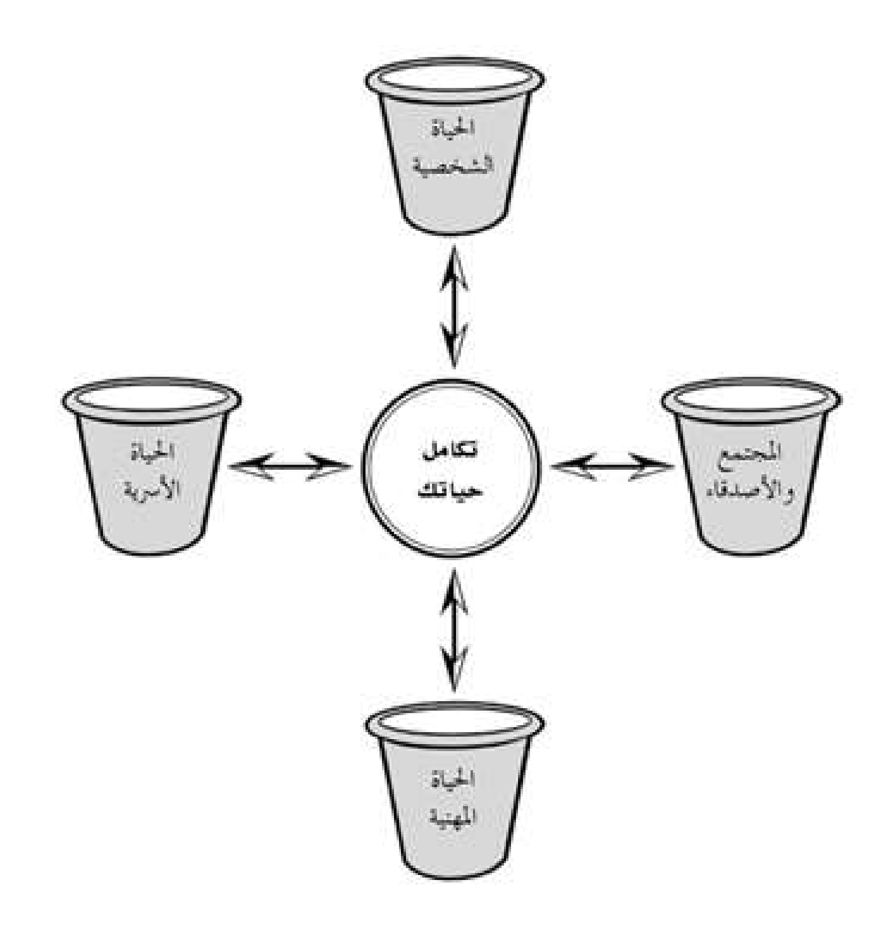
تعطينا قصّة أرونسون بعض الدروس المهمة. فجميع القادة يُضطرون لمواجهة أسئلة صعبة عن التكامل بين العمل والحياة. وأثبت المنصب الذي شغلته أرونسون في أوروبا أنّه تجربة تكوينية لمسيرتها المهنية ولأسرتها. لكن التضحيات المبالغ فيها من أجل حياتك المهنية قد تكون إشارة تدل على أنّك غير متوازن. فعلى الرغم من عدم وجود توازن مثالي بين الحياة المهنية والأسرة، يتعيَّن عليك وضع حدود حول قرارات العمل التي تتّخذها، وإلا فقد تجد العمل يسيطر على حياتك، وعندئذ لن تكون فعَّالاً في أيٍّ من المجالَين.

دِلاء الحياة

ينظر كثير من القادة إلى التكامل من منظور الجمع بين أجزاء حياتهم الرئيسة: الأسرة والعمل والأصدقاء والمجتمع والوقت الشخصي. قال فيليب ماكري، الرئيس التنفيذي لشركة كليربوينت: «لديّ أربعة دِلاء تمثّل المجالات المهمة في حياتي». (انظر الشكل 8-1).

الأوّل عملي، والثاني أسرتي، والثالث مجتمعي وصداقاتي الشخصية، والرابع هو الأنشطة الشخصية التي أستمتع بها. والثالث والرابع نائيان جدًّا بالنسبة لي الآن. وهذا ليس مدعاة للإحباط؛ فقد نلتُ إشباعاً هائلاً بفضل الأوّل والثاني اليوم. وببلوغي سنِّ الأربعين، أود أن أكون في وضع أتمتَّع فيه بقدرة أكبر على ملء الدلوَين الثالث والرابع: المجتمع والصداقات، والأنشطة الشخصيَّة. وعلى المدى الطويل، لن أواصل مسيرتي المهنية الحالية إذا تركت فراغاً.

اتَخذ ماكري وزوجته أنيكا Annika، السويدية المولد التي تعمل هي أيضاً في وظيفة واعدّة بوصفها استشارية، قراراً صعباً بالشروع في تأسيس شركة بينما كانا بصدد تأسيس أسرتهما. كانا يعيشان في سان فرانسيسكو، وتبيَّن لماكري أنّه يسافر من الساحل إلى الساحل كل أسبوع تقريباً؛ لأنَّ عملاءه - وأغلبهم شركات أدوية كبيرة - موجودون على الساحل الشرقي.



شكل 8-1 تكامُل حياتك

وفي نهاية المطاف، واجه اختياراً صعباً؛ ألا وهو التخلّي عن حياته الأسرية أو نقل أسرته إلى نيوجيرسي ليكون قريباً من عملائه. واختار هو وأنيكا المسار الأخير، إذ تمكَّنت من إقناع شركتها بنقلها إلى مقرها الأمريكي في ولاية كونيتيكت. وفي الآونة الأخيرة، انتقل ماكري وأسرته إلى ستوكهولم لمدة ثلاث سنوات حتى يتمكّن أطفاله المراهقون من التعرف على ثقافتهم ولغتهم السويديتَين، وتتمكَّن أنيكا من العمل في المقر الرئيس لشركتها السويدية.

قدْ تتطلَّب القيادة تضحيات كبيرة، لا سيَّما أثناء فترات العمل الكثيفة، ووقتها تنال بعض الدلاء وقتاً أقل. صاغت غيل ماكغفرن Gail McGovern، الرئيسة التنفيذية للصليب الأحمر الأمريكي، المسألة بإيجاز قائلة:

يتساءل كثيرون ما إذا كان التمتُّع بحياة شخصية ثرية وحياة عملية رائعة أمراً ممكناً. وأقول بوضوح لا لبس فيه: إنّه ممكن تماماً، وعليك فقط إدراك أنّك لا تستطيع إعطاء كل شيء 110 في

المئة. وهناك أشياء عادية كثيرة في حياتك يلزمك التخلي عنها دون أيِّ شعور بالذنب حيالها.

تخفيفاً للضغوط، تستأجر ماكغفرن أشخاصاً يساعدونها على رعاية أطفالها، ولا يشغل بالها ألا يكون منزلها نظيفاً نظافة مثالية. واختتمت حديثها قائلة: «إذا تقبّلتْ الواحدةُ منا حقيقة أنّها لا تستطيع أن تكون ربة منزل فائقة، وامرأة عاملة فائقة، وأمًّا فائقة، وزوجة فائقة، فلا يوجد مطلقاً ما يسوّغ سعيها إلى الحصول على كل شيء». أمّا الآن وقد كبر أطفالها، فقد بلغت ماكغفرن ذروة حياتها المهنية بوصفها رئيسة تنفيذية للصليب الأحمر الأمريكي، إذ تعمل على تحويل كنز من أعظم كنوز أمريكا إلى منظمة جيدة الإدارة نابضة بالحياة.

تعميق جذورك بتحقيق تكامل حياتك

من أجل تحقيق تكامل حياتك، يجب أن تظل متمسكاً بذاتك الأصيلة، خاصةً عندما يكون العالم الخارجي فوضوياً. ويتمتّع القادة أصحاب الجذور العميقة بحضور راسخ وواثق، فلا يظهرون في هيئة شخص في يوم وفي هيئة شخص آخر في اليوم التالي. ويتطلّب التكامل انضباطاً، خاصة في الأوقات العصيبة، عندما يسْهل على الواحد منا أن ينتكس وينزلق في هوة العادات السيئة.

إنَّ القيادة عمل مفعم بالضغط النفسي الذي لا سبيل إلى تجنبه عندما تكون مسؤولاً عن أشخاص ومؤسسات ونتائج وبيئة تسودها الضبابية المستمرة. وبالنسبة للقادة العالميين، تزداد حدَّة الضغط النفسي نتيجة للرحلات الطويلة إلى الخارج. وكلما ارتقيت أكثر، ازددت حريةً في السيطرة على مصيرك، لكن مع ازدياد مستوى الضغط النفسي في الوقت نفسه. ليست المسألة متعلقة بما إذا كان بإمكانك تجنب الضغط النفسي، إنّما كيف يمكنك إدارته وتخفيفه للحفاظ على شعورك بالتوازن.

عندما أحسَّ كريس أوكونيل، المسؤول التنفيذي في ميدترونيك، بالضغط النفسي، قال:

أشعر أنّني أنزلق إلى حالة مزاجية سلبية. عندما أكون في أفضل حالاتي، أكون إيجابياً جدًّا وأشعر أن بإمكاني إنجاز أيِّ شيء، في العمل أو في البيت على حد سواء. وعندما أصير سلبياً، أفقد فاعليتي قائداً وأصير أقل فاعلية في البيت. فالمشاعر الإيجابية والسلبية تتنقل بين العمل والبيت.

إعطاء الأوّلوية لأسرتك

تُحقِّق شيريل ساندبرغ، مديرة العمليات في فيسبوك، التكامل بين جوانب حياتها عن طريق إيمان راسخ بأنّ النجاح يكمن في تحديد الأوّلويات الحقيقية في العمل والبيت وقبول أن المرء لا يمكنه فعل

كل شيء. وفي كتابها المنشور بعنوان «Lean In»، تَعَرِّف ساندبرغ النجاح بأنّه «اتّخاذ أفضل الاختيارات الممكنة وقبولها». إنّها تشجِّع القادة، وخاصة النساء اللائي يحاولن تحقيق التكامل بين العمل والأسرة، قائلة: «تعلموا من إيكاروس وارتقوا بطموحاتكم إلى السماء، لكن ضعوا في اعتباركم أنّنا جميعاً لدينا حدود حقيقية».

وفي كل أسبوع، تجلس ساندبرغ وزوجها ديفيد غولدبرج David Goldberg، الرئيس التنفيذي لشركة سيرفي مونكي SurveyMonkey، للتخطيط وتحديد من سيقلّ طفليهما إلى المدرسة ومناقشة التزامات السفر القادمة لضمان أن يكون واحد منهما على الأقل موجوداً في البيت. لقد أعطى ساندبرغ وغولدبرج كلاهما أولوية كبيرة لمغادرة المكتب في الوقت المناسب لإدراك وجبة العشاء. ويكرسّان عطلاتهما الأسبوعية لقضاء الوقت مع طفليهما، على الرغم من اعتراف ساندبرغ بأنّها ترسل رسائل إلكترونية خلسةً وهي في ملعب كرة القدم المحلي تشاهد مباريات طفليهما. وحتى مع التخطيط الدقيق، تقرُّ ساندبرغ بأنَّ حياتها الأسرية وحياتها المهنية ليستا متناغمتَين تماماً، إذ تقول: «ما زلت أكافح كل يوم مع المفاضلات بين العمل والبيت. جميع النساء اللائي أعرفهنَّ يفعلن ذلك».

التركيز على ما يهمك

عندما عملت ساندبرغ مستشارة إدارة في شركة ماكنزي، ناشدها مديرها أن تزيد من سيطرتها على حياتها المهنية، قائلاً لها: «لن تكفَّ ماكنزي أبداً عن إضافة أعباء تستهلك وقتنا؛ وبالتالي فنحن المسؤولون عن رسم الخط الفاصل ... علينا أن نقرر عدد الساعات التي نرغب في قضائها في العمل وعدد الليالي التي نرغب في قضائها في السفر». وبعد مولد ابنها، عدّلت ساندبرغ ساعات عملها المكتبية في جوجل لتبدأ في 9 صباحاً وتنتهي في 5:30 مساءً لكي تتمكّن من إرضاع ابنها. وتعويضاً عن ذلك، كانت ساندبرغ تستيقظ في الساعات الأوّلى من الصباح كي تتفقّد الرسائل الإلكترونية، وكانت تعمل في البيت بعد نوم ابنها. وأدركت أنّها بتركيز وقتها على الأشياء المهمة لا تحتاج إلى قضاء 12 ساعة يوميًّا في المكتب.

ركّزتُ على المهم حقاً وصرت أكثر كفاءة، واقتصرت على حضور الاجتماعات الضرورية بمعنى الكلمة. كنت مصمِّمة على تعظيم إنتاجيتي أثناء وجودي خارج البيت. وأوّليت أيضاً اهتماماً أكبر بساعات عمل المحيطين بي، فقلّصت الاجتماعات غير الضرورية ووفرت الوقت لهم أيضاً.

تترك ساندبرغ أيضاً حياتها الأسرية وحياتها المهنية تمتزجان معاً. ففي أيام فيسبوك الأوّلى، كان الرئيس التنفيذي مارك زوكربيرج يستضيف جلسات إستراتيجية في بيته مساء الاثنين من كل

أسبوع. وبدلاً من تفويت ساندبرغ تناول العشاء مع عائلتها، كانت تصطحب أطفالها إلى المكتب، وتتذكّر بنبرة عاطفية ذلك الوقت الذي كانت تقضيه معهم. ونوهت قائلة:

فيسبوك شركة صديقة للأسرة بشكل مدهش، وهكذا كان أطفالي في نعيم، مفتونين بالبيتزا والحلوى التي لا تنقطع والكومة الضخمة من مكعبات الليغو التي يوفرها المهندسون للزائرين الصغار. وقد سُررتُ لتعرُّف أطفالي على زملائي وتعرّف زملائي عليهم.

يعزف كثيرون من القادة عن الجمع بين الحياة العملية والحياة الأسرية، لكن الجمع بين الاثنتَين يمكن أن يفضي إلى حياة أكثر إنتاجية وإشباعاً، على المستويَين الشخصي والمهني على حدٍّ سواء.

إخلاصك لجذورك

تُعدُّ عودتك إلى الموطن الذي تنتمي إليه طريقة أخرى مهمة لتعميق جذورك. فكما يعود هوارد شولتز إلى بروكلين بين الحين والآخر، يحرص بيل كامبِل على التواصل المنتظم مع أصدقائه القدامى في هومستيد، ولاية بنسلفانيا، مما يساعده على تبنِّي وجهة نظر متوازنة تجاه الحياة في وادي السيليكون. وتعود أكشاتا مورثي Akshata Murthy، التي نشأت في بنغالور في كنف أبيها مؤسِّس شركة إنفوسِس، نارايانا مورثي، إلى الهند بانتظام لرؤية أصدقائها القدامى وعائلتها الممتدة. وهي ملتزمة بإحداث تأثير إيجابي هناك يوماً ما.

قد يتَّخذ القادة مكاناً خاصًّا يذهبون إليه مع أسرهم في العطلات الأسبوعية والإجازات لاستعادة نشاطهم وحيويتهم. ولقد تَبيَّن لكثير من القادة المشهورين أنّهم قادرون على التفكير بشكل أوضح عندما يلوذون بالفرار إلى مكان خاص، فتوماس جيفرسون Thomas Jefferson كان يلوذ بالفرار إلى بوبلار فورست Poplar Forest، ووِنستون تشرشل إلى تشارتويل Chartwell. وعلى مدى عقود من الزمان، حرص وزير الخارجية السابق جورج شولتز وزوجته على الذهاب إلى مزرعة عائلية قديمة يمتلكانها في ماساتشوستس. قال شولتز: «ذات مرة قلت للرئيس: هذه عندي بمنزلة منتجع كامب ديفيد. عندما أذهب إلى هناك، أرتدي بنطالاً قديماً وحذاءً قديماً. أشعر باستجمام بالغ، ولا أشغل بالي بأيِّ شيء».

ينتابني هذا الشعور نفسه بالاسترخاء عندما ألوذ بالفرار أنا وبِيني إلى منزلنا الثاني في كولورادو. ولقد ألفت معظم كتبي هناك، مستلهماً من جمال الطبيعة الجبلية. على الرغم من أن امتلاك منزل ثانٍ قد يكون بعيد المنال من الناحية المالية، فإنّ بمقدورك دائماً أن تلوذ بالفرار إلى حديقة قريبة أو مقهى ستاربكس محلي، حيث يمكنك القراءة والتفكير دون مقاطعة، كما يفعل ابني جون.

تخصيص وقت لنفسك

لإدارة الضغط النفسي الذي تنطوي عليه مناصبنا القيادية، نحتاج إلى وقت شخصي للتأمّل. كما عرفنا في الفصل الرابع، يمارس بعض الناس التأمل أو اليوغا للتركيز على أنفسهم وتخفيف شعورهم بالقلق، بينما يجد آخرون سلواهم في الصلاة. ويجد بعض الناس أنّهم يستطيعون التخلُّص من التوتر بالركض في نهاية يوم عمل طويل. وهناك آخرون يجدون الراحة في الضحك مع الأصدقاء أو الاستماع إلى الموسيقى أو القراءة أو الذهاب إلى السينما.

ليس المهم ما تفعله، ما دمت تضع روتيناً لتخفيف شعورك بالضغط النفسي والتفكير بوضوح في قضايا الحياة والعمل والقضايا الشخصية. ومن الأهمية بمكان ألّا تهجر هذا الروتين عندما تواجه فترة شديدة الازدحام؛ فهذا بالضبط هو الوقت الذي تحتاج فيه أكثر مما سواه إلى أساليب الحدِّ من الضغط النفسي.

الممارسات الروحية والدينية

إنّ فَهم لدورنا في العالم، بطرح أسئلة مثل «ما معنى حياتي والغرض منها؟» أو «لماذا أنا هنا؟»، هو المجال الشخصي الأعمق في تطوير قيادتنا. ويتّبع قادة كثيرون ممارسة دينية أو روحية نشطة للتعامل مع هذه القضايا، سواء على انفراد أو بالاشتراك مع ذوي الفكر المماثل. ويسعى بعض الناس إلى الحصول على أجوبة عن طريق الاستبطان، في حين يستكشفها آخرون عن طريق المناقشات مع الأشخاص الأقرب إليهم.

تحدَّثَ القادة الحقيقيون المتدينون في مقابلاتنا عن قوة الصلاة، والانتماء إلى المجموعات في دار العبادة، وإيجادهم السلوى فيها. فمستثمرة رأس المال المخاطر، دينيس أوليري Denise O’Leary، التي تشغل عضوية عديد من مجالس إدارة الشركات المرموقة، تستمع إلى الترانيم الغريغورية في كنيسة محلية، أمَّا زوجها كينت ثيري، الرئيس التنفيذي لشركة دافيتا، فيقرأ النصوص البوذية ليستعيد تركيزه. قالت أوليري موضّحة: «الكنيسة هي المكان الذي أجد فيه السلوى الحقيقية. أتذكَّر أنّني أحببت هذا الصنف من الموسيقى وأنا طفلة. وهذا ما يسمح لي بتأمل ذاتي».

المجتمع المحلي

التواصل المباشر مع أولئك الأقل حظاً يمنح القادة أيضاً منظورات ثمينة تجاه ما يجري في العالم من حولهم، ولقد شددت ليزا داوي Lisa Dawe، مديرة العمليات الإقليمية في دافيتا، على أن التفاعلات البشرية في مأوى لمرضى الإيدز ساعدتها على البقاء على اتصال بالواقع. قالت داوي:

«من الأهمية البالغة أن نتواصل مع الناس وجهاً لوجه، وألا يقتصر هذا على وضع خطة لجمع التبرعات لمجلس إدارة مؤسسة غير ربحية».

تواصُلي مع ضحايا الإيدز أشعرني أنّني إنسانة. جلست بجانب الأسرّة وراقبت الناس وهم يموتون واحداً تلو الآخر. وساعدني هذا على فهم ما سأفعله عندما أصل إلى تلك النقطة، وأعطاني منظوراً بيّن لي كم أنا محظوظة، ساعدني على الوصول إلى جوهر ما يعنيه أن تكون إنساناً.

قياس نجاحك

هل حددتَ بوضوح كيف تقيس نجاحك في الحياة؟ إذا لم تكن فعلت، فأنت تخاطر باللجوء إلى مقاييس أخرى مثل المال والشهرة والقوة، أو ترك الآخرين يقيسون نجاحك نيابةً عنك. يعترف كتاب «كيف ستقيس حياتك؟» (How Will You Measure Your Life?)، لمؤلِّفه كلاي كريستنسن Clay Christensen، بحقيقة غير مريحة مفادها أن قياس العائد على استثمار ساعة إضافية في العمل أسهل كثيراً من قياس العائد على استثمار الساعة نفسها مع أطفالك الصغار. ونتيجة لذلك نضحي دون قصد بالاستثمارات في أسرنا، لا لعدم اهتمامنا بأسرنا، إنّما لصعوبة إدراكنا المنفعة. وبمجرد اتِّضاح تكلفة هذه القرارات، يكون الأوان قد فات على إعادة اغتنام ذلك الوقت الثمين. يتحدى كريستنسن طلابه لرسم أهداف لحياتهم بأكملها ثم تحديد أولويات لتحقيقها. ولن يمكنك أن تحدِّد الأوّلويات الصحيحة وتصبح قائداً متكاملاً إلا عندما تحدد الأهم في حياتك.

التكامل بين جميع جوانب حياتك

ليس التحلِّي بالأصالة مجرد شيء تلتزم به وأنت في العمل، إنّما يجب أن ينعكس على جميع جوانب حياتك. مما يؤسف له أن ضغوط المجتمع والعمل غالباً ما تدفعنا إلى التصرف بشكل مختلف في مختلف جوانب الحياة: العملية والأسرية والاجتماعية والروحية، ونتيجة لذلك ينتهي بنا الأمر إلى تجزئة حياتنا إلى حُجيرات منفصلة.

هل يمكنك تخيُّل نفسك وأنت تحاول أن تكون قائداً قوياً وناضجاً في العمل، منيعاً في وجه الضغوط كافة؟ وقائداً ناشئاً في مجتمعك المحلي؟ وشخصاً هادئاً في المنزل؟ وتمارس حياة روحية خاصة؟ هذا ما كنت أفعله في أوائل الثلاثينات من عمري. وللتأقلم مع كل هذه الأدوار المختلفة، أنشأت حُجيرات داخلية لكل دور منها وتصرفت وفقاً للتوقّعات التي واجهتني في كل بيئة. وكل من كان يعرفني معرفة جيدة كان يدرك أنّني لست على سجيتي في كل هذه الأدوار.

في عام 1974، ذهبت أنا وبِيني إلى معتَكف روحيٍّ خلال العطلة الأسبوعية، فكان تجربة غيّرت حياتنا. فطوال العطلة الأسبوعية، أثّر فينا تشاطُر الحب الذي عايشناه تأثيراً عميقاً، لكني أدركت أيضاً بوضوح ولأول مرة كيف أنّني أجزّئ حياتي. لم أكن أملك الشجاعة لأكون على سجيتي دائماً مع الناس في هذه البيئات المختلفة، وخاصة رؤسائي في العمل. وكنت أخشى بشدة أن أخبر مديري في ليتون بالمكان الذي كنت ذاهباً إليه لدرجة أنّني وضعت ترتيباً خاصاً مع سكرتيرتي للتواصل معي إذا اتَّصل بي هاتفيًّا أثناء وجودي في المعتكف. كان تركيزي منصبًّا على إدارة صورتي في عينَي مديري أكثر من تركيزي على كوني على سجيتي. أدركت أنّه من المقبول أن أخبره أنّني ألعب الغولف لا أن أخبره بأنّني أنمّي نفسي روحيًّا.

قررت بعد عودتي من تلك العطلة الأسبوعية أن أهدم هذه الجدران الاصطناعية وأحقق التكامل في حياتي. والتزمت بأنّ أكون الشخص نفسه في البيت وفي العمل وفي المجتمع وفي الكنيسة. خلال هذا الوقت، كانت بِيني نبراساً عظيماً يعيدني إلى صوابي، إذ كانت تنبِّهني عندما تلاحظ أنّني أتصرف بشكل مختلف في السياقات الاجتماعية. لم يكن هذا بالأمر السهل، بل استغرق سنوات عديدة قبل أن أشعر بالارتياح التام للسماح للناس في كل جانب من جوانب حياتي برؤيتي على سجيتي بمعنى الكلمة.

ما معنى أن تحيا حياتك بشكل متكامل؟ ينشأ التكامل الحقيقي من دمج جميع جوانب حياتك بحيث تكون صادقاً مع نفسك في جميع السياقات. اعتبر حياتك منزلاً، وهذا المنزل يضم غرفة نوم لحياتك الشخصية، وغرفة مكتب لحياتك المهنية، وغرفة عائلية لأسرتك، وغرفة معيشة تتشارك فيها مع أصدقائك. هل يمكنك هدم الجدران الفاصلة بين هذه الغرف بحيث تكون شخصاً واحداً في كل غرفة؟ عندما تستطيع التصرف بالطريقة نفسها في كل مكان، تكون على المسار الصحيح تماماً لكي تحيا حياتك بشكل متكامل بحق. وعندما تحيا حياتك بهذه الطريقة، يمكنك أن تكون قائداً حقيقياً تعيش حياة مرضية.

إنَّ عيش حياة حقيقية يتطلّب منك الانفتاح على كل ما في الحياة، والاستعداد لمواكبة سير الحياة. ومن المهم أن تلتمس هذا الثراء في وقت مبكر من حياتك وأنت لم تزل في مرحلة تكوينية ومنفتحاً على اتساع خبراتك. وستدهشك الطريقة التي تفتح بها التجارب المبكرة سبل استكشاف جديدة، وتقودك إلى أشخاص مثيرين للاهتمام، وتشكّل تفكيرك في حياتك المهنية وحياتك الشخصية على السواء. وفي نهاية المطاف، سيكون بإمكانك أن تقول لأحفادك إنك امتلكت الشجاعة للغوص في الحياة، ومعايشة أفراحها وأتراحها، وترك العالم مكاناً أفضل.

تمرين: القائد
المتكامل

1- ما أهم شيء لك في حياتك الشخصية؟ وكيف تعزز حياتك الداخلية؟

2- ماذا تفعل لضمان ترسيخ جذورك المهنية؟ وكيف تضيف حياتُك العائلية وحياتك الشخصية وصداقاتك وحياتك المجتمعية إلى حياتك المهنية أو تنتقص منها؟

3- كيف تتعامل مع إغراءات الحياة المهنية وضغوطها وتحافظ مع ذلك على تركيزك على وجهتك الحقيقية؟

4- ما الاختيار، أو المفاضلة، الأصعب بين مختلف جوانب حياتك الذي اتخذته فيما مضى؟ وما الذي ستفعله بشكل مختلف في المستقبل؟ وما أصعب مفاضلة أو اختيار تواجهه الآن؟

5- كيف تقيس النجاح في حياتك؟ وما سِجل أدائك الشخصي؟ وما الإنجازات الطويلة الأمد التي تودّ تحقيقها؟ وما الذي سيجلب لك أكبر قدر من السعادة؟

الجزء الثالث
وجهتك الحقيقية تتلاقى مع العالم

كان الجزآن الأوّل والثاني استبطانيَّين؛ إذ استكشفتَ رحلتك القيادية وتطورك بوصفك قائداً حقيقياً. وفي الجزء الثالث، تتحوَّل الركيزة إلى العالم المحيط بك. وبعد أن اكتشفت وجهتك الحقيقية، يمكنك الآن أن تتعلَّم كيف تكون قائداً أكثر فاعلية داخل مؤسستك.

إنَّ القادة لا يعملون في الفراغ؛ فعليك تطبيق قيادتك على أرض الواقع في ظل تحديات كبيرة. والمقياس الحقيقي لكفاءتك قائداً هو قدرتك على استخدام وجهتك الحقيقية للقيادة وتمكين الآخرين من أن يكون لهم أثر مُستدام في حل المشكلات العويصة. وفي هذه المرحلة، ستدرك قدراتك الكاملة قائداً.

وعن طريق تحويل تركيزك من نفسك إلى خدمة الآخرين، ستُنجز التحوُّل من الفردية إلى الجماعية. وبعدها ستكون مُتأهباً لتمييز هدفك من قيادة الآخرين وكيف يتَّسق ذلك الهدف مع أهداف مؤسستك. ويساعدك جلاء الرؤية هذا على تمكين زملائك في فريق العمل من القيادة اعتماداً على هدف وقيم مُشتركة. وأخيراً، سنلقي نظرة فاحصة على السمات الإضافية التي تحتاج إليها لتصبح قائداً حقيقياً عالمياً في عالم اليوم المتَّسِم بالعولمة.

الفصل التاسع
مِن الفردية إلى الجماعية

«في منتصف طريق حياتي، استيقظتُ لأجد نفسي في غابة مظلمة ضللتُ فيها

سواء السبيل».

- دانتي أليغييري، الكوميديا الإلهية

بعد أن ركَّزنا على المجالات الأساسية لتَطوُّرك قائداً، نحن جاهزون لمواجهة التحدي الأكبر في رحلتك؛ ألا وهو التحول من الفردية إلى الجماعية؛ أي من التركيز على «أنا» إلى التركيز على «نحن». خلال سنواتك الأوّلى، تقاسُ شخصيتك بشكل أساسي من منظور إسهاماتك الفردية. وبالتالي يصعب على القادة الناشئين إدراك أن القيادة لا تعنى بهم وبقدرتهم على جذب الأتباع، بل تُعنى بخدمة الآخرين لإخراج أفضل ما فيهم. فنحن قادة خادمون.

صادفتُ مفهوم القيادة الخادمة أوّل مرة في عام 1965، عندما دعوت روبرت غرينليف Robert Greenleaf لتقديم أفكاره الصاعدّة بشأن هذا الموضوع إلى ندوة موسر Musser Seminar حول الأعمال والأخلاق المسيحية. أوضح غرينليف وجهات نظره في القائد في مقالته المنشورة في عام 1970 بعنوان «الخادم قائداً»:

القائد الخادم خادمٌ في المقام الأوّل، إذ يريد المرء أن يخدم أولاً؛ ثم يطمح المرء أن يقود. وهذا يختلف اختلافاً تاماً عن الشخص الذي يكون قائداً أولاً، ربما بسبب الحاجة إلى إشباع التوق غير العادي إلى السلطة أو الحصول على مقتنيات مادية. إنّ القائد الخادم يركِّز بشكل أساسي على نمو ورفاه الأشخاص والمجتمعات التي ينتمي إليها. ويتقاسم القائد الخادم السلطة، ويعطي الأوّلوية لاحتياجات الآخرين، ويساعد الناس على التطوّر والأداء بأعلى مستوى ممكن.

فسَّر جايمي إيريك Jaime Irick، النجم الصاعد في جنرال إلكتريك وخريج الأكاديمية العسكرية الأمريكية في ويست بوينت، هذا التحوُّل من منظور عملي. وأوضح قائلاً: «يجب أن تدرك أن

الأمر لا يتعلق بك».

يجب أن تكون الأفضل لتتمكَّن من الانضمام إلى الأكاديمية العسكرية في ويست بوينت وإلى جنرال إلكتريك. ويتحدد هذا من خلال ما يمكنك فعله بنفسك، بمعنى قدرتك على الأداء الجيد في اختبار معياري أو أن تكون محللاً أو استشارياً استثنائياً. وعندما تصبح قائداً، فإنّ التحدي الذي تواجهه هو إلهام الآخرين وتطويرهم وإحداث التغيير بواسطتهم. إذا أردت أن تكون قائداً، فعليك أن تضغط على ذلك المفتاح وتفهم أن الأمر لا يُعنى بخدمة الأشخاص الذين يضمهم فريقك. ذلك مفهوم بسيط جدًّا، لكنه مفهومٌ يغفل عنه كثير من الناس. كلما أدرك الناس ذلك بشكل أسرع، صاروا قادة بشكل أسرع.

نيلسون مانديلا: السعي إلى
المصالحة لا إلى الانتقام

يعدُّ تحوُّل نيلسون مانديلا من الفردية إلى الجماعية واحداً من أقوى التحولات التي شهدها إنسان على الإطلاق. فقد تحمَّل مانديلا كل أشكال الألم: الأشغال الشاقة، والاستهزاء العنصري، والمرض الشديد في ظروف بائسة، والسجن لمدة 27 عاماً بسبب جريمة سياسية لم يرتكبها. وبفضل جهوده أنقذ جنوب أفريقيا من الحرب الأهلية وصار نموذجاً يحتذى للقادة حول العالم.

في 11 فبراير 1990، خرج مانديلا من زنزانته في سجن جزيرة روبن رجلاً حراً لأول مرة منذ عام 1963. وقد وصف المشهد قائلاً:

بينما كنت أسير باتجاه بوابة السجن بين الحشود المحيطة بي، رفعت قبضتي اليمنى فانطلق الهدير. لم أتمكَّن من فعل ذلك على مدى 27 عاماً. أعطاني ذلك دفعة من القوة والبهجة.

في ذلك المساء، تحدَّثَ مانديلا إلى حشد كبير في ساحة غراند باريد في كيب تاون. ورسمت كلماته الوجيزة المختارة بعناية ملامح خطته لمستقبل جنوب أفريقيا:

أقف أمامكم هنا لا بوصفي نبياً وإنّما بوصفي خادماً متواضعاً لكم أيها الشعب. لقد مكّنتني تضحياتكم البطولية المستمرة من أن أكون هنا اليوم، ومن ثمَّ أضع بين أيديكم السنوات المتبقية من حياتي.

بهذه الكلمات القليلة، أعلن مانديلا أن غايته هي أن يكون قائداً خادماً لجميع مواطني جنوب أفريقيا. لاحظْ أنّه لا توجد مرارة في كلامه. أراد مانديلا الديمقراطية للجميع، لا للجنوب أفريقيين السود

وحدهم. أوضح مانديلا في كتابه المعنون «الطريق الطويل إلى الحرية» (Long Walk to Freedom) قائلاً: «كنت أعلم أن الناس يتوقَّعون مني أن تكون نفسي مملوءة بالغضب تجاه البِيض. لكن لم يكن في نفسي أيُّ شيء من ذلك».

أردت أن ترى جنوب أفريقيا أنّني أحب حتى أعدائي وفي الوقت نفسه أكره النظام الذي ألّبنا ضد بعضنا. لم نكن نريد تدمير البلد قبل أن نحرره، وكان من شأن طرد البِيض تقويض الأمة. البِيض جنوب أفريقيون إخوان لنا. ويجب أن نبذل كل ما في وسعنا لإقناع إخواننا البِيض بأنّ جنوب أفريقيا الجديدة غير العرقية ستكون مكاناً أفضل للجميع.

مانديلا يَبْرُز قائداً

عندما تولَّى الأفريقانيون البِيض السلطة في جنوب أفريقيا عام 1948 وأنشأوا نظام الفصل العنصري، أصبح مانديلا عضواً مؤسساً في عصبة الشبيبة التابعة للمؤتمر الوطني الأفريقي، مُتَّخذاً صف قيادات شابة من ضمنهم والتر سيسولو Walter Sisulu، وأوّليفر تامبو Oliver Tambo، ثم تابو مبيكي Thabo Mbeki بعد ذلك بسنوات. وفي النهاية سيطرت عصبة الشبيبة على المؤتمر الوطني الأفريقي.

في خمسينات القرن العشرين، كان مانديلا شاباً غاضباً اعتُقل مراراً بتهمة التحريض على الفتنة. وفي وقت لاحق انضم إلى الحزب الشيوعي الجنوب أفريقي وأسَّس جماعة مسلحة للقيام بأعمال تخريب للضغط على حكومة الفصل العنصري الأفريقانية. وكثيراً ما نظَّم مانديلا مقاطعات ومظاهرات مناهضة للفصل العنصري تحوَّلت إلى أعمال عنف.

وفي عام 1956، اعتقلته الحكومة الأفريقانية بتهمة الخيانة العظمى لتسببه في أعمال عنف. وخضع للمحاكمة بتهمة الخيانة على مدى أربع سنوات وفي النهاية وُجد أنّه غير مذنب. فلم يُرضِ ذلك الحكومة الأفريقانية، التي ألقت القبض على مانديلا في عام 1962 بتهمة ارتكاب جرائم سياسية. وأثناء محاكمة ريفونيا التي تلت ذلك، ألقى مانديلا أهم خطاب له، مدافعاً عن قرارات المؤتمر الوطني الأفريقي وواضعاً الأساس لديمقراطية جنوب أفريقيا بعد ذلك بثلاثة عقود. وختم خطابه الذي دام ثلاث ساعات بهذه الكلمات:

كرَّستُ حياتي لنضال الشعب الأفريقي هذا. كافحت ضد هيمنة البِيض، وكافحت ضد هيمنة السود. وتمسَّكت بالمثل العليا لمجتمع ديمقراطي وحرٍّ يعيش فيه الجميع معاً في وئام وعلى أساس تكافؤ الفرص. وهو مثلٌ أعلى آمل أن أحياه وأراه يتحقق، بل وإنّني على استعداد للموت في سبيله.

لكن لم يكن لكلماته أي جدوى. وفي 12 يونيو 1964، حُكم على نيلسون مانديلا بالسجن مدى الحياة.

خلال السنوات الطويلة التي قضاها مانديلا في السجن، تحوَّل من كونه رجلاً غاضباً إلى قائد تحويلي أدرك أن غايته العظمى خدمة أمته بإنقاذها من الحرب الأهلية وإعادة توحيد كل شعب بلاده. وأعاد صياغة أهداف قيادته من الأسلوب الفردي في قيادة الجنوب أفريقيين السود ليصبح قائداً خادماً لجميع الجنوب أفريقيين، وشخصاً يمكنه التوفيق بين السود والبِيض لإنشاء جنوب أفريقيا الجديدة، المتمحورة حول العدالة الاجتماعية وإتاحة الفرصة للجميع.

سما مانديلا قائداً خادماً فوق التمييز والظلم والكراهية. لو أن هناك شخصاً له الحق في الشعور بالمرارة تجاه سجّانيه والظلم الذي تعرض له، لكان ذلك الشخص هو مانديلا. فكيف استطاع إكرام حراس السجن الذين كانوا يخفرونه والصفحَ عن القاضي الذي حكم عليه؟ وكيف استطاع التفاوض مع زعيم حكومة أقلية أمر رجاله مراراً بالضرب والقتل لكي يبقى في السلطة؟ وعندما انتُخب مانديلا رئيساً، كيف استطاع تجاهل دعوات الانتقام، وعرضَ المصالحة على مضطهديه؟

لمعرفة الأجوبة عن هذه الأسئلة، على المرء أن يتقمَّص شخصية مانديلا أو يفتش في روحه.

عندما التقيته على انفراد في عام 2004، كان شغوفاً وهادئاً، فلم يعد ذلك الناشط الثلاثيني الغاضب. كان تركيزه منصبًّا على رسالته المعنية بالمصالحة من الظلم العنصري. أثّرتْ فيّ رؤيته بعمق. يلهمنا تحوُّل قيادة مانديلا لخدمة الآخرين وقيادتهم في مهام أعظم.

من رحلة البطل إلى رحلة القائد

مع دخولنا عالم العمل، يتخيَّل معظمنا نفسه في صورة بطل يمكنه تغيير العالم إلى الأفضل. وهذه نقطة انطلاق طبيعية تماماً للقادة. ولا ننسَ أن الكثير من نجاحنا المبكر في الحياة يعتمد على جهودنا الفردية، بداية من الدرجات التي نحصل عليها في المدرسة، مروراً بأدائنا في الرياضات الفردية، وانتهاءً بمهام العمل الأوّلية. فمكاتب القبول في الجامعات وأرباب العمل يمحّصون تلك الإنجازات بدقة ويستخدمونها لإجراء المقارنات.

ومع ترقّينا من الأدوار الفردية إلى القيادة، نعتقد أنّنا نحظى بالتقدير على قدرتنا على جعل الآخرين يتّبعوننا. وإذا كنا نعتقد أن القيادة لا تُعنى سوى بجعل الآخرين يتّبعوننا ويفعلون ما نأمرهم به ونحن نرتقي سلم المؤسسة، فإنّنا نخاطر بالانحراف عن الوجهة الحقيقية. قد تصل في رحلتك إلى النقطة التي ينسدّ عندها طريقك إلى الأمام أو تنقلب نظرتك للعالم رأساً على عقب بسبب الأحداث. وقد يسفر هذا عن إعادة تفكير في الهدف من حياتك وقيادتك.

لكي نصبح قادة حقيقيين، يجب أن نتخلى عن الأسطورة القائلة بأنّ القيادة تعني وجود حشود من المؤيدين يتّبعوننا ونحن نرتقي إلى ذُرى القوة. عندئذ فقط يمكننا أن ندرك أن القيادة الحقيقية هي خدمة الناس باصطفافهم حول رسالة وقيم مشتركة وتمكينهم في رحلات القيادة التي ينطلقون فيها. هذا التحوُّل من الفردية إلى الجماعية هو أهم عملية يمر بها القادة ليصبحوا قادة حقيقيين. وإلا فكيف يمكنهم إطلاق العنان لقوة مؤسساتهم ما لم يحفزوا الناس لبلوغ منتهى إمكانياتهم؟ ولو كان المؤيدون يتّبعون القائد فقط، فإنّهم يكونون محدودين بالرؤية التي يتبنّاها القائد.

لن يستطيع القادة إعداد قادة آخرين إلا عندما يكفون عن التركيز على احتياجاتهم الشخصية ويرون أنفسهم على أنّهم يخدمون الآخرين، ويشعرون بأنّهم أقل تنافسية مع الأقران والمرؤوسين الموهوبين وأكثر انفتاحاً على وجهات النظر الأخرى، مما يمكّنهم من اتِّخاذ قرارات أفضل. بينما يتغلّبون على حاجتهم إلى السيطرة على كل شيء، يعرفون أن الناس أكثر اهتماماً بالعمل معهم. ويضيء مصباح عندما يتعرفون على الإمكانات غير المحدودة لعمل القادة معاً لتحقيق هدف مشترك.

يوضِّح الشكل 9-1 بعض الفروق المميزة بين القادة الذين ينتهجون الأسلوب الفردي والقادة الذين ينتهجون الأسلوب الجماعي.

القادة الذين ينتهجون الأسلوب الفردي	القادة الذين ينتهجون الأسلوب الجماعي
• القادة يحقِّقون السُّلطة والمكانة	• القادة يخدمون الآخرين
• المصلحة الذاتية هي المحرك الدافع لاتّخاذ القرار	• الهدف هو المحرك الدافع لاتّخاذ القرار
•«يمكنني إنجاز هذا بمفردي»	• «هذا يتطلَّب فريقاً يتمتّع بمواطن قوة تكاملية»
• يحدِّدون السرعة: «سأكون في المقدمة، فاتّبعني»	• يُمَكِّنون الآخرين: «سنعمل معاً لإنجاز المهمة»
• يطلبون الامتثال للقواعد	• يسعون لتحقيق الاصطفاف من خلال القيم
• متغطرسون	• متواضعون
• القادة يوجهون الآخرين	• القادة يدربون الآخرين ويرشدونهم
• يركّزون على النتائج على المدى القريب	• يركّزون على خدمة العملاء والموظفين

- مفعمون بالحماس، وأصحاب قناعات بالغة
- يلهمون ويرتقون
- يخلقون أتباعاً مخلصين
- يمكّنون الناس من القيادة
- القادة ينالون الفضل
- الفريق ينال الفضل

شكل 9-1 القادة الذين ينتهجون الأسلوب الفردي في مقابل القادة الذين ينتهجون الأسلوب الجماعي

التحديات في إحداث التحول

إحداث التحوُّل من الفردية إلى الجماعية ليس بالمهمة السهلة. فهو لا يتطلّب مجرد إعادة تفكير ذهنية في قيادتك، إنّما يستلزم أيضاً تغييرات في السلوك للتركيز على الآخرين بدلاً من التركيز على نفسك. فهيا نلقي نظرة على عديد من القادة الذين كافحوا مع هذا التحوُّل وبرزوا من التجربة قادةً استثنائيين.

غيل ماكغفرن: «هذا ليس عدلاً»

بصفتها الرئيسة التنفيذية للصليب الأحمر الأمريكي، لم تنسَ غيل ماكغفرن أبداً كفاحها مع القيادة عند ترقيتها الأوّلى مديرةً للاتصالات. قالت ماكغفرن: «في غضون شهر واحد، تحولت من أفضل مبرمجة إلى أسوأ مشرفة في شركة بنسلفانيا بيل».

لا أصدّق كم كنت سيئة. لم أكن أعرف كيف أفوض المهام. عندما يكون هناك أحد لديه سؤال حول عمله، كنت أتولّى المسألة وأنجزها بنفسي. لم يكن فريقي ينجز أيَّ شيء لأنّني كنت جزءاً من المسار الحرج لكل شيء. لاحظ رئيسي أنّنا نوشك على الانفجار من الداخل، لذا قام بعمل رائع: كلَّفني بكل مشروع جديد جاء إلينا. كان ذلك غريباً جدًّا. كان فريقي يغادر العمل في الساعة 4:30 مساءً، وكنت أعمل ليلاً ونهاراً في محاولة إنجاز هذه الأشياء.

وأخيراً لم أستطع التحمُّل أكثر من ذلك. ذهبت إلى مكتبه، وضربت الأرض بقدمي كطفلة عمرها 5 سنوات، وقلت: «هذا ليس عدلاً. لديّ عمل يكفي 10 أشخاص». فقال بهدوء: «انظري هناك. لديك 10 أشخاص. كلفيهم بالعمل». كان ذلك تجلياً مذهلاً. قلت بخجل: «فهمت».

دوغ بيكر جونيور: نداء إلى القلب

من أصعب الأمور على القادة أن يروا أنفسهم كما يراهم الآخرون. فعندما يتلقُّون ملاحظات وتعليقات نقدية، غالباً ما تكون استجابتهم الأوّلية دفاعية، متحديةً صحة النقد أو النقاد أنفسهم. لكن لو كان بإمكان القادة معالجة النقد بموضوعية، فإنّ الملاحظات والتعليقات البناءة يمكن أن تفضي إلى إعادة تقييمٍ أساسية لقيادتهم وزخْمٍ يدفعهم في الرحلة من الفردية إلى الجماعية.

هذا ما تعلَّمه دوغ بيكر جونيور عندما كان يرتقي في صفوف شركة إيكولاب التي مقرها مينيسوتا. فبعد عمله في مجال التسويق في ألمانيا لمدة ثلاث سنوات، انتقل بيكر إلى ولاية نورث كارولينا ليشغل منصب نائب رئيس إحدى الشركات المستحوَذ عليها حديثاً. ولتحقيق التكامل بين أعضاء فريقه، استأجر بيكر مدرباً لإجراء تقييمات شاملة وتيسير الجلسات الجماعية. «اخترت أن أكون أوّل من يخوض برنامج القيادة العالية التأثير».

في سن الرابعة والثلاثين، رأى بيكر نفسه نجماً سريع الصعود، يرتقي بسرعة من دور قيادي إلى آخر. قال بيكر: «أصبحت متكبراً وأسعى لفرض أجندتي الخاصة». ثم حصل على نتائج التقييم، الذي أخبره فيه زملاؤه بكل هذا وأكثر منه. «تلقيت جرعة نقد كبيرة لم أتوقعها».

في إطار هذه العملية، ابتعدت لمدة خمسة أيام مع العشرات من الغرباء من مختلف الشركات وتبادلت معهم ملاحظاتي التقييمية. وبما أنّني كنت متفهماً للهدف من هذه الجلسة، توقعت أن يقول الناس: «كيف يمكن لفريقك أن يقول إنك مدفوع بالأداء الفردي؟» بدلاً من ذلك، حصلت على التقييم النقدي ذاته من هذه المجموعة الجديدة.

بدا الأمر كأن أحدهم وضع مرآة أمامي وأنا في أسوأ حالاتي على الإطلاق. كان ما رأيته مرعباً، لكنه كان أيضاً درساً عظيماً. بعد ذلك مارستُ قدراً كبيراً من البحث الوجداني عن نوع القائد الذي سأصير إليه. تحَدَّثت إلى جميع أعضاء فريقي في إيكولاب حول ما تعلَّمته، وقلت لهم: «هيا نُجري حواراً؛ فأنا بحاجة إلى مساعدتكم».

في أثناء ذلك، واجه قِسم بيكر تحدياً من منافس أكبر كان يهدد بالاستحواذ على أعماله مع شركة ماكدونالدز، التي تُمثِّل الجزء الأكبر من إيراداته. وعندما توقع عجزاً كبيراً في خطته المالية، سافر الرئيس التنفيذي للشركة إلى نورث كارولينا للتعرف على ما يجري. وردًّا على طلب من الرئيس التنفيذي بأنّ يلتزم بإنقاذ أعمال ماكدونالدز في مواجهة المنافسة الجديدة الحامية، امتنع بيكر عن ذلك؛ مما أثار حفيظة الرئيس التنفيذي، لكن بيكر تمسك بموقفه، رافضاً الرضوخ للضغط بقطع التزامات لم يكن واثقاً من قدرته على الوفاء بها. استحضر بيكر مواجهته مع رئيسه القوِي قائلاً: «اجتماع عصيب خير من حياة عصيبة».

لو فقدنا عميلنا ماكدونالدز، كان الأمر سيصير محرجاً بالنسبة لي، لكن جميع العاملين في المصنع هم الذين كانوا سيتأذون حقاً. كانت البطالة تعمّ نورث كارولينا، في ظل إغلاق الكثير من المصانع أبوابها. ولو خسروا وظائفهم هنا، فلن يجدوا بديلاً عنها، قُضيَ الأمر. فجأة تجد أن القضية نداء إلى القلب. فالحفاظ على ماكدونالدز عميلاً أسفر عن كثير من الحماس والطاقة. ومن حسن الحظ أنّنا احتفظنا بأعمالنا معهم. كانت فترة عصيبة، لكنّها كانت في نهاية المطاف تجربة تعلُّم رائعة بالنسبة لي.

لقد تلقَّى دوغ بيكر جونيور ملاحظات تقييمية انتقادية بشأن كونه قائداً ينتهج الأسلوب الفردي في الوقت المناسب تماماً. فبينما كان على وشك الإفراط في الثقة بالنفس والتفكير في القيادة بوصفها نجاحه هو شخصيًّا، أعاده النقد إلى أرض الواقع. لقد مكّنه من إدراك أن دوره بوصفه قائداً هو توحيد صفوف العاملين في فريقه حول هدف مشترك. وهكذا أتاح الاحتفاظ بماكدونالدز عميلاً نقطة حشد يلتفّ حولها الجميع.

وتحت وطأة الضغط من الرئيس التنفيذي لتحقيق نجاحات قصيرة الأجل، أبقى بيكر تركيز فريقه منصبًّا على الهدف الطويل المدى؛ ألا وهو بناء الأعمال. لقد مهَّدت هذه التجربة الطريق أمامه لكي يصبح الرئيس التنفيذي التالي لشركة إيكولاب. وبعد 10 سنوات من إمساكه دفة القيادة، يتمتّع بيكر بسجل حافل يُنْبئ عن قيادته: فقد تضاعفَ سهم إيكولاب ثلاث مرات إذ استحوذ في الوقت المناسب على شركات في مجال الطاقة. وتولّى أيضاً أدواراً قيادية مهمة في مجتمع الأعمال بصفته رئيس «شراكة أعمال مينيسوتا» و«شراكة التنمية الاقتصادية الإقليمية في مينيابوليس سانت بول الكبرى».

زاك كلايتون: الأمر لا يتوقّف على سيرتك الذاتية

كما هو الحال مع كثير من القادة ذوي التوجّه نحو الإنجاز، نشأ زاك كلايتون على تحديد هويته من منظور إنجازاته. اعترف كلايتون قائلاً: «في الثالثة عشرة من عمري، تصورت في ذهني صياغة طلب التقديم المثالي للجامعة، وسعيت جاهداً لتحقيق هذا الحلم». انتُخب كلايتون في المرحلة الثانوية رئيساً لفصله، ووقع عليه الاختيار لإلقاء خطاب التخرج، وألّف كتاباً عن السياسات الشبابية فيما بعد 11 سبتمبر، وانتُخب رئيساً مشاركاً للرابطة الوطنية لمجالس الطلاب.

قرَّر كلايتون في النهاية الالتحاق بجامعة نورث كارولينا في تشابل هيل بعد حصوله على منحة مورهيد-كاين Morehead-Cain. وهناك ألّف كتاباً آخر عن السياسة، وأنشأ شركة للبرمجيات. وفي الثانية والعشرين من عمره، أمسى واحداً من أصغر الطلاب الذين تم قبولهم في دفعته في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، وتخرّج ضمن الأوائل على دفعته.

عندما تخرجتُ، انتهى بي الأمر إلى رفض عرض من ماكنزي لتدشين شركة ثري شيبس Three Ships للتسويق الرقمي. كان ذلك في حضيض ركود 2009، ولم أكن مرتاحاً للتخلّي عن منصب مرموق. أتذكّر أنّني قلت في نفسي: «يوماً ما سنبني الشركة لنصل إلى 20 موظفاً ونحقق إيرادات بالملايين. عندئذ سيكون الأمر جديراً بذلك».

وعندما جاء ذلك اليوم، كنت جاهزاً لرفع الهدف إلى 20 مليون دولار، ثم انتبهت فجأة. يا إلهي، أنا في حلقة مفرغة وأعد نفسي بأنّني سأقْنَع عندما أحقق إنجازي الكبير التالي. هذه هي المرة الخامسة التي أمر فيها بهذه الدورة، وأوشك أن أفعلها مرة أخرى.

كنت أثناء هذه الفترة أتحدَّث كثيراً مع كلايتون إذْ أدرك أنّه لن يشعر بالإنجاز لو قاس حياته بسيرته الذاتية.

في عام 2013 اصطدمتُ بجدار جعلني أدرك أنّه كان عليّ فصل هويتي عن شركة ثري شيبس لكي أكون سعيداً. إذا كنت أسعى إلى الإنجازات فقط، فلن أتمكّن أبداً من تحقيق ما يكفي منها. كنت أهمل الخيط المثالي في حياتي الذي كان ينجذب دائماً إلى الخدمة.

بعد هذه الاكتشافات، عزم كلايتون على الربط بين مثاليته وطموحاته العمليّة. وأشرك فريقه كله في شركة ثري شيبس في وضع هدف مكتوب ومجموعة من قيم العمل. ومن بين الأهداف تمكين الناس من الاستفادة من إمكاناتهم الكاملة. في عام 2015، دشَّن فريقه جامعة ثري شيبس، التي تقدم تدريباً على التطوير المهني والشخصي للموظفين والعملاء.

قال كلايتون: «أحاول كلَّ يوم أن أنجز النقلة إلى القائد المؤمن بروح الجماعة، لكن تجاوُز رغبتي الشخصية في النجاح الخارجي لم يحدث بين ليلة وضحاها، الأمر الذي أثبته تقييم الأداء باستخدام أسلوب «360 درجة»».

عندما أسترجع النقلة التي أنجزتها العام الماضي، أشعر بأنّني مفعم بالنشاط والحيوية بقدرٍ أكبر وأكثر تحفزاً وأسعد حالاً. وفريقي أمسى أكثر مشاركةً وبات أعضاؤه يشعرون بأنّهم محلُّ ثقة. وإذ حوّلت ركيزتي إلى تطوير الآخرين، عززنا عرضنا القيمي للعملاء والموظفين، وباتت الأعمال أنجح من ذي قبل.

هل انشغلتَ بالنجاح أكثر من اللازم حتى أنّك لم تفكَر سوى في قيادتك؟ هل أحطت نفسك بِمَن يخبرونك بالحقيقة؟ على الرغم من صعوبة تقبُّل تقييم الآخرين، فإنّه يتيح فرصة إنجاز التحوُّل من التركيز على نفسك إلى فهم كيف يمكن أن تكون قائداً فعَّالا للآخرين، كما فعلت ماكغفرن وبيكر وكلايتون. ويتطلَّب ذلك التحررَ من قيودك ووضع ثقتك بالآخرين.

الاختبارات العصيبة تجعل التحوُّل ممكناً

كثيراً ما يجبرك خوض اختبارات عصيبة على التفكُّر في حياتك ويدفع عجلة تحوَّلكَ من الفردية إلى الجماعية. وهذا ما تعلّمه ستيف جوبز Steve Jobs وجون ماكي John Mackey عبر تجاربهما الأليمة.

ستيف جوبز: التعلُّم في البريّة

طرح ستيف جوبز مُتألماً ذات مرة السؤال التالي: «كيف يمكن أن يُطرَد المرء من الشركة التي أسَّسها؟» هذا بالضبط ما حدث عندما خسر جوبز صراعاً على السلطة مع جون سكالي John Scully، الرئيس التنفيذي لشركة أبل. فقد خلص مجلس إدارة شركة أبل إلى أنّه معرقل جدًّا لمسيرة الشركة، إذ يسعى إلى إنجاز مشروعاته الخاصة حتى أنّه قوَّض غيره من موظفي الشركة جميعاً.

وبعد عقود، تأمَّل جوبز هذه التجربة في خطاب حفل تخرُّج جامعة ستانفورد عام 2005:

كان طردي من شركة أبل أفضل حدث كان يمكن أن يقع لي على الإطلاق. فقد حلّ محلَّ ثِقَل نجاحي الشعور بخفة كوني مبتدئاً مجدداً، وأقل ثقةً بكل شيء. لقد حررني هذا الحدث، فسمح لي بالدخول إلى واحدة من أعظم فترات حياتي إبداعاً.

خلال السنوات الخمس التالية، دشُّنت شركة نيكست NeXT، وأتبعتها بشركة أخرى تُسمَّى بيكسار Pixar، ووقعت في حب امرأة رائعة قُدِّرَ لها أن تصبح زوجتي. وصنعت شركة بيكسار أوّل فيلم رسوم متحركة حوسبي - ألا وهو فيلم «قصّة لعبة» (Toy Story) - وهي حالياً أنجح أستوديو رسوم متحركة في العالم أجمع.

وعندما اشترت أبل شركة نيكست، عاد جوبز إلى الأوّلى. وخلال فترة تجربته العصيبة، أدرك جوبز أنّه لم يكن مضطراً إلى إنجاز كل شيء بنفسه، وأن أعظم هبة لديه تكمن في إلهام المبدعين

بصنع منتجات عظيمة. ففي شركة بيكسار، تعاون جوبز مع اثنين من أكثر قادة الأعمال إبداعاً في العالم؛ ألا وهما إد كاتمول Ed Catmull وجون لاسيتر John Lasseter، وأدرك فوائد تعزيز الفِرق العظيمة. لمَّا رآهما جوبز، تعلَّمَ كيف يضبط نزعته التنافسية. كما قال جوبز: «ما كان شيءٌ من ذلك ليحدث لو لم أطرَد من أبل. لقد كان طعم الدواء بشعاً، لكنني أعتقد أن المريض كان بحاجة إليه».

كان جوبز قائداً أكثر حكمة ونضجاً عندما عاد إلى أبل في عام 1996 بعد 11 عاماً من الغياب. وتعلَّم كيف يحتضن الفرق العظيمة ويدعمها ويُقرُّ بإسهاماتها. كما أخبرني أحد مرؤوسيه: «ما زال ستيف يتصرَّف بحمق كثيراً، ولكن عندما عاد أحاط نفسه بقادة يتمتَّعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي أمثال تيم كوك وجوني إيف Jonny Ive ورون جونسون Ron Johnson ممَّن خففوا أثر تصرفاته على الآخرين».

مارسَ جوبز عادة النظر إلى المرآة صباح كل يوم وسؤال نفسه: «لو كان اليوم آخر أيام حياتي، فهل سأود أن أفعل ما أنا بصدد إنجازه اليوم؟» كلما كانت الإجابة عن سؤاله هذا النفي لأيام عديدة متعاقبة، كان يعلم أنّه بحاجة إلى تغيير. قال جوبز: «وقتك في الحياة محدود، ومن ثمَّ لا تهدرْه في عيش حياة شخص آخر... تحلَّ بشجاعة الاسترشاد بقلبك وحدسك».

التزم ستيف جوبز بحكمته المعهودة بنصيحته، فعاش كل يوم وكأنه آخر يوم في حياته قبل أن يضع مرض السرطان حدًّا لحياته. ولقد ترك شركة أبل في أقوى مركز يمكن أن تحتله أيُّ شركة في العالم، وسلَّمَ الراية إلى خلفه تيم كوك. ويتحلَّى كوك بتقدير الذات الذي جعله لا يحاكي جوبز وإنّما التزم طريقته الخاصة.

جون ماكي: تعلُّم مشاركة السلطة

تخلَّف جون ماكي، المؤسِّس المشارك لسلسلة متاجر هول فودز ماركت Whole Foods Market، عن دراسته الجامعية في عام 1978، واقترض 45 ألف دولار من عائلته وأصدقائه ليؤسِّس أوّل متجر له للأطعمة الصحية الذي أسماه سيفرواي SaferWay. وعاش في طابق فوق المتجر كان يدير فيه أعماله. وعندما استحوذ على متجر آخر للأطعمة الطبيعية، أعاد تسمية أعماله هول فودز ماركت. وعبر سلسلة من عمليات الاستحواذ، تحولَّ هول فودز ماركت من متجر للأطعمة الصحية إلى متجر كبير يبيع الأطعمة الصحية. وعلى الرغم من أن ماكي حقَّق قيمة لمساهميه تُقدَّر بـ 17 مليار دولار، فإنّه لا يتلقَّى أجراً أو مكافأة، ويملك 0.2% فقط لا غير من أسهم الشركة.

عندما تلتقي بجون ماكي، ستعلم أنّك تخاطب قائداً حقيقياً، ورأسمالياً ملتزماً شغوفاً بشكلٍ استثنائي بالأطعمة الصحية وإحداث تحوُّل في أنماط أكل الطعام غير الصحية. وهو مخلص لعملائه

وموظفيه، ولا يهاب التعبير عن آرائه. سأل ماكي قائلاَ: «إذا لم تؤدِ سلسلة هول فودز دوراً قيادياً في تعريف الناس بالحميات الصحية، فمن ذا الذي سيفعل ذلك بحق السماء؟»

احتككتُ أوّل مرة بفلسفة ماكي عبر حواره الرائع مع عالِم الاقتصاد الحائز على جائزة نوبل، ميلتون فريدمان Milton Friedman، حول ما إذا كان هدف الشركة خدمة عملائها وتحقيق رسالتها أم تعظيم إيراداتها لأجل مساهميها. كما قال: «إنّنا لا نبيع الأطعمة الصحية لنحقِّقَ ربحاً، إنّما نحقِّقُ ربحاً لنبيع أطعمة صحية». وسُررتُ عندما طلب مني ماكي أن أكتب مقدمة كتابه المميز «الرأسمالية الواعية» (Conscious Capitalism). وفيه كتب ماكي «سنلزم أنفسنا باتباع هوى قلوبنا وإنجاز ما نحبه أكثر من أيِّ شيء آخر، وما يحمل في طياته أعظم مغزى لنا».

كان على ماكي أن يتغلَّب على عديد من العراقيل ليصل إلى درب النجاح المُستدام. ففي الفترة بين عامي 2008 و2009، واجه أخطر تحديات مسيرته المهنية.

بدأ الأمر بانتقادات مايكل بولان Michael Pollan لسلسلة متاجر هول فودز في كتابه الشهير «مُعضلة الكائن الشرِه» (The Omnivore’s Dilemma). وبعد ذلك، تصدَّت لجنة التجارة الفدرالية لاستحواذ هول فودز على وايلد أوتس Wild Oats مُتعلِّلةً بالحيلولة دون احتكار سوق الأطعمة الطبيعية. وفي خضم التحقيقات التي أجرتها لجنة التجارة الفدرالية، اكتشفت هيئة الأوراق المالية والبورصات أن ماكي ظلَّ ينشر انتقادات تنال من وايلد أوتس لثماني سنوات على لوحات رسائل موقع ياهو فاينانس، مُستعيناً بالاسم المُستعار Rahobed.

وفي تلك الأثناء، بدأ نمو مبيعات المتجر نفسه يتراجع. وفي ظل هذه الضغوط، تداعى سعر السهم، إذ انخفض بنسبة 88% من 38.70 دولار إلى 4.72 دولار بحلول ديسمبر 2008. ولقد دعا هذا الانخفاض المضارب الشرس في صناديق التحوط، رون بيركل Ron Burkle، إلى شراء 7% من أسهم شركة هول فودز ومارسَ ضغوطاً من أجل إحداث تغييرات في قيادة الشركة. ونتيجة لذلك، تدخَّل مجلس إدارة هول فودز لتحديد متطلبات الحفاظ على الشركة.

وأدرك ماكي، الذي اشتهر بالاستقلالية والصراحة المطلقة، أنّه بحاجة إلى التغيير. وفي نهاية المطاف، رحَّبَ بالملاحظات البنّاءة لمجلس الإدارة، مُقِرّاً بضرورة إحداث تحول في أسلوب قيادته من العمل مُستقلاً إلى العمل الجماعي. وفي النهاية، سوَّى المجلس قضية لجنة التجارة الفدرالية، إذ وافق على بيع 32 متجراً من متاجر وايلد أوتس في أسواق مُتداخلة. وسلبَ ماكي لقبَ رئيس مجلس الإدارة، وعيَّن بدلاً منه عضو المجلس القديم، جون إلستروت John Elstrott، وأمر ماكي بألّا يُدلي بأيِّ تصريحات عامة. وفي العام التالي، أمسى والتر روب Walter Robb، الموظف المحنك في شركة هول فودز الرئيس التنفيذي المُساعد إلى جوار ماكي.

منذ هذه التغييرات، حقَّقت الشركة أداءً رائعاً بشكل منقطع النظير. وتوسَّعت هول فودز من 284 إلى 400 متجر، وزادت الإيرادات من 8 مليارات إلى 15 مليار دولار بحلول عام 2014، وارتفع سهم الشركة بسرعة الصاروخ عشرة أضعاف سعره عام 2008، ليصل إلى 48 دولاراً. لقد نجح الهيكل القيادي المُتمثِّل في الرئاسة التنفيذية التشاركية لشركة هول فودز؛ لأنّ ماكي وروب أقاما

شراكة عظيمة أساسها الاحترام المُتبادل. وعلى الرغم من أن صراحة ماكي تَلقي به في أتون المشكلات بين الحين والآخر، فقد أثبت أنّه أكبر بكثير من مجرد رائد أعمال شغوف. واليوم، نراه قائداً يميل إلى النزعة الجماعية لفريق هول فودز، وهو الشيء الذي رأيته رأي العين عندما أمضيت يومَين في هول فودز في عام 2012.

تجربة قيادتي الحاسمة

في منتصف مسيراتنا المهنية، من الشائع أن نجد أنفسنا في مواقف نعتقد أنّه لا فكاك منها. وكثيراً ما تتسبّب نقاطنا العمياء في أن نغفل عمّا يحدث لنا. كما كتب دانتي في بداية قصيدته «الكوميديا الإلهية»: «في منتصف طريق حياتي، استيقظتُ لأجد نفسي في غابة مظلمة ضللتُ فيها سواء السبيل». هل راودك شعور كهذا من قبل قط؟ أعلم يقيناً أن شعوراً كهذا راودني. ربما كنت تعاني مثلي من اختبار قاسٍ في منتصف مسيرتك المهنية ولا تدرك حتى أنّك بحاجة إلى الانتقال من الفردية إلى الجماعيّة.

حلّت أسوأ فترات حياتي المهنية في الوقت الذي لم أتوقّعها فيه قط.

في منتصف الثمانينات، كنت أشقُّ طريقي إلى قمة سلم شركة هانيويل. وما بدأ ترقيةً كبيرة تحوَّلَ إلى قرار بإعادة تقييم مساري المهني والتحرك في اتجاه آخر. وبحلول عام 1988، كنت قد ترقيت عدّة مرات، واضطلعت بمزيدٍ من المسؤوليات في أصعب مجالات أعمال شركة هانيويل. كنت آنذاك مسؤولاً عن ثلاث مجموعات وتسعة أقسام و18 ألف موظف، وعن مجموعة كبيرة من المشكلات.

واشتهرت بـ «حلّال المشاكل»، ذاك الشخص القادر على تحويل دفة أعمال شركة هانيويل المُتعثرة. كنت أعلم كيف أحوِّل دفة الأعمال، لكنني لم أخصص الوقت قط لجني ثمار جهودي قبل أن أمضي إلى مجموعة العمليات المتعثرة التالية.

وفي المهمة الأخيرة لي، كشفت النقاب عن خسائر تجاوزت 500 مليون دولار لم يعترف بها أحد أو لم تُسجَّل على النحو الواجب. ولقد بثَّ ذلك الذعر في مجلس إدارة شركة هانيويل ومساهميها. ولم يكن بوسعنا إلا أن نضع كل المشكلات على طاولة النقاش وإصلاحها. كما كان يطيب لي أن أقول: «أنا لا أختلق المشكلات، إنّما أنا الشخص الذي يحاول إصلاحها لا أكثر».

بدأت خلال هذه الفترة أشكُّ فيما إذا كانت شركة هانيويل هي المكان المناسب لي حقاً. لطالما رأيت نفسي قائداً يروم النمو، لا إخصائي تغييرات. وعندما عُرِضَت عليَّ المشكلات، كنت على أهبة الاستعداد لحلها، لكنني كنت أتوق لبناء أعمال ذات نمو مُستدام.

في ظُهر ذات يوم بديع من أيام الخريف، إذ كنت أقود سيارتي حول البحيرة على مقربةٍ من بيتي، نظرتُ إلى مرآة الرؤية الخلفية فرأيت شخصاً بائساً. رأيت نفسي.

كنت أظهر بمظهر الإنسان المفعم بالنشاط والحيوية والثقة، لكنني كنت تعيساً في قرارة نفسي. لم أكن شغوفاً بأعمال شركة هانيويل، وأدركت أنّني لست مواكباً لتحركات شركة هانيويل الوئيدة وثقافتها المناوئة للتغيير. والأسوأ من ذلك أنّني أمسيت أكثر اعتناءً بالمظاهر والملبس وأقل اهتماماً بأنّ أكون القائد صاحب القيم الذي لطالما حاولت أن أكونه. ومن بين المؤشرات الواضحة على أنّني كنت أؤدي دور شخص آخر أنّني بدأت أستخدم أزراراً معدنية للأكمام. واجهت مُتردداً حقيقة أن هانيويل تغيرني أكثر مما كنت أغيرها أنا، ولم تَرُق لي التغييرات التي رأيتها في نفسي.

قُدت سيارتي قاصداً البيت، وأطلعت بِيني على مشاعري الحقيقية. قالت مُتعاطفةً: «كنت أحاول أن أقول لك الشيء نفسه منذ عام كامل، يا بيل. لكنك أبيت الإنصات إليَّ». في تلك الليلة، تبادلنا أطراف حديث طويل عن حياتنا ومساراتنا المهنية. وأعترفنا بأنّ انعدام رضاي الوظيفي له أثر سلبي على زواجنا وأوّلادنا وصداقتنا.

ساعدتني بِيني على أن أدرك أنّني كنت مثل دانتي «في غابة مظلمة». لقد كنت منشغلاً أكثر من اللازم بفكرة أن أصبح رئيساً تنفيذياً لشركة كبرى بدلاً من أن أتبع قلبي وأكدَّ لأجلِ هدف يستحق ذلك. اعترفتُ على مضض بأنّني سمحت لغروري بأنّ يعترض طريق قيمي. إذا كُنت في فخٍ حقاً، فهو فخٌّ نصبته لنفسي. كنت أركِّز أكثر من اللازم على المعايير الخارجية للنجاح وأفقد شغفي بمساعدّة الآخرين على النجاح والظهور.

من الصعب في هذا الموقف أن نرى الأمور بوضوح، وربما فوتنا على أنفسنا الفرصة السانحة أمامنا مباشرةً. لاحت لي على مر السنين ثلاث فرص للانضمام إلى شركة ميدترونيك، وتحديداً منذ عام 1978. ولقد أدرت ظهري لهذه الفرص جميعاً، غالباً لأنّني لم أكن أشعر أن ميدترونيك شركة كبيرة بما يكفي لي؛ فقد كان حجمها يبلغ ثُلث حجم قطاعي في شركة هانيويل. وعلى الرغم من ذلك، ظلت تلك الفرصة تقضُّ مضجعي. هل اتخذت القرار السليم؟ وفجأةً خطر لي أنّني منغمس أكثر من اللازم في جهودي الرامية إلى إدارة شركة كبرى حتى أنّني كِدت أخسر روحي. وفي تلك الأثناء، أدركت أنّني قللت من شأن شركة ميدترونيك ومن شأن نفسي أيضاً.

في صباح اليوم التالي، تحدَّثت مع فريقي وطلبت منهم تقييماً صريحاً. كانوا قد رأوا ما يحدث، وسرّهم أنّني اعترفت بغفلتي عن هدف قيادتي.

ظللت أفكِّر في الرؤية التي رأيتها مراهقاً: قيادة شركة مدفوعة برسالة وركيزتها القيم، أشعر فيها بالشغف حيال منتجات الشركة وفرصة تقديم خدماتي للآخرين.

لم أكن في هذه المرحلة قد أنجزت التحول بالكامل من الفردية إلى الجماعية. أيُّ مكان أفضل لإنجاز هذا التحوُّل من شركة ميدترونيك؟ اتَّصلت بالرئيس التنفيذي لشركة ميدترونيك، وين والين Win Wallin، وأعدت فتح قنوات الاتصال. وبعدها بعدّة أشهر، وبعد حوارات مع والين ومؤسِّس الشركة إيرل باكين وكثير من أعضاء مجلس الإدارة، أمسيت رئيس الشركة ومدير عملياتها.

أخيراً عثرت على المكان - أو عثر عليّ المكان - الذي قدّم لي كل شيء أردته: القيم والشغف وفرصة مساعدّة الناس الذين يعانون أمراضاً مزمنة. لقد ألهمتني رسالة ميدترونيك المعنية بمساعدّة الناس على التعافي تماماً لحظة أن وصفها باكين. لقد كنت وافر الحظ في منتصف المسار المهني إذ وجدت تلاقياً بين احتياجات ميدترونيك ورغباتي الشخصية.

كانت الثلاث عشرة سنة التي أمضيتها هناك أفضل تجربة مهنية في حياتي. فقد تبنَّيت رسالة ميدترونيك المنصبة على علاج الناس حتى يتعافوا تماماً من أمراضهم، واكتشفت هدف قيادتي في خدمة المرضى ودعم 26 ألف موظف. ولولا الاختبار العصيب الذي عشته في منتصف مشواري المهني، ربما ما أبصرت الحقيقة قط. ولمَّا سلكت طريقي الخاص فقط، دبّت فيّ الحياة حقاً إذ انتقلت أخيراً من الفردية إلى الجماعية.

الانطلاق في رحلة التحوُّل من الفردية إلى الجماعية

يتطلَّب التحوُّل من الفردية إلى الجماعية تأملاً وإعادة صياغة إدراكية. ولكي تبدأ، عليك أن تطرح على نفسك هذه الأسئلة الأساسية:

- هل حياتي مهمة؟ ولِمَن؟
- ما غاية حياتي وقيادتي؟
- هل سأترك إرثاً بعد رحيلي؟

أشكُّ أن يسوقك تأمُّلك إلى محصِّلة أن هدف حياتك هو تكديس الممتلكات أو الثروات المادية أو الشهرة أو فرض سلطتك على الآخرين. على أية حال، في نهاية المطاف، لا يمكن أن تُرافقك ممتلكاتك. إنّ الثروة المادية عُملة لا قيمة جوهرية لها، وهي تنطوي على خطر خارجي يتمثّل في انحرافك عن وجهتك الحقيقية. والشهرة أمر زائل. فشأنها شأن الزئبق، يمكن أن تُبنى على مدار عدّة سنوات وتنسل من بين أصابعك. والسعي إلى ممارسة سلطة على الآخرين هو العنصر المُفسد المُطلق للشخصية البشرية.

أخبرني صديقي بيب جاكسون Peb Jackson عن ثريٍّ في أواخر الأربعينات من عمره ادخر أكثر من 100 مليون دولار. قال الرجل لجاكسون إنّ زوجته تشعر بعدم الرضا والإشباع، وإنه يشعر وكأن بداخله فجوة. وبعدها سأله الرجل: «أهذا هو كل ما في الحياة؟» أجابه جاكسون إجابة مُتعاطفة لكنّها صادقة، إذ قال: «إذا كان كل ما تسعي وراءه هو المال، فهذا هو كل ما في الحياة».

ما الذي يتبقَى لنا إذن؟ يتبقَى لنا ما يلي فقط: جوهر الحياة خدمة شيء أو شخص أعظم من أنفسنا، قضية تستحق العناء أو مؤسسة مهمة لنا أو عائلتك أو صديق محتاج. وبحسب خبرتي، هذه هي الطريقة المثلى لمعرفة أن حياتك مُجدية. يدفعك أداؤك لدور القائد الخادم إلى الأمام في رحلتك من الفردية إلى الجماعية.

تدلُّكَ وجهتك الحقيقية على درب العثور على غايتك في الحياة وإشباعها، والطريقة التي تستغل بها مواهبك الفريدة التي تتمتّع بها وتقدمها للعالم. سل نفسك: «كيف لي أن أترك بصمة باقية في العالمِ؟» ستكون إجابتك عن هذا السؤال تعبيراً جليًّا عن هدف حياتك والطريقة التي ستستخدم بها هِباتِكِ القياديّة.

تمرين: تحوُّلكَ من الفردية إلى
الجماعية

بعد قراءة الفصل التاسع، فكِّر في حياتك واسترجع تجاربك التي مكّنتك من الانتقال من رحلة البطل إلى رحلة القائد:

1. هل ترى نفسك بطلاً لرحلتك؟

2. هل أنجزت التحول من الفردية إلى الجماعية؟ وإن صح ذلك، فما التجربة أو التجارب التي أحدثت هذا التحوُّل؟

3. إذا لم تكن قد أنجزت هذا التحوُّل بعدُ، فما الذي ينبغي أن يقع من أحداث في حياتك وقيادتك كي يحدث تحوُّل كهذا؟

الفصل العاشر
الهدف

«ثمَّةَ خيط تتَّبعه. يتحرك ضمن الأشياء التي تتغير،

لكنه لا يتغير ...

لا يمكن أن تضيع ما دمت ممسكاً به ...

ولا تفلت الخيط بأي حال من الأحوال.»

- ويليام ستافورد، The Way It Is

بعد أن ركَّزتَ على التحوُّل من الفردية إلى الجماعية، ستكون مستعداً لإدراك الهدف من قيادتك. ومن شأن فهم قصّة حياتك، وتجاربك القاسية، والتحوُّل من الفردية إلى الجماعية أن يساعدك على اكتشاف هدفك. وبوصفك قائداً حقيقياً، يجب أن تختار هدفك بعناية؛ لأنّ شغفك بهذا الهدف هو ما يجذب الناس إليك قائداً. إذا لم يكن هدفك واضحاً، فلماذا سيرغب الآخرون في اتباعك؟

بالنسبة لك وأنت قائد، يمثِّل هدفك الطريقة التي تترجم بها وجهتك الحقيقية إلى إحداث فارق في العالم. وبالنسبة لمؤسستك، يمثِّل الهدف القوة المحفِّزة التي تربط الناس معاً لدفع المؤسسة نحو أهداف مشتركة. وبالنسبة للمجتمع، يمثِّل الهدف الطريقة التي يسهم بها القادة والمؤسسات في حياة أفضل لجميع الناس.

كين فريزير: دواء للناس

عاش كين فريزير حياته يحدوه إحساس واضح بوجهته الحقيقية. والآن، وهو يشغل منصب الرئيس التنفيذي لواحدة من شركات الأدوية الرائدة في العالم، فقد وجد انسجاماً كبيراً بين وجهته الحقيقية ورسالة مؤسسته. قال فريزير:

صرَّح مؤسس شركة ميرك، جورج دبليو ميرك George W. Merck، قائلاً: «الطب للناس، وليس من أجل الربح». على المخطط التنظيمي، أبدو أنا المسؤول عن الشركة، لكن كل موظف يحفظ كلام جورج ميرك عن ظهر قلب، وإنهم يتطلّعون باستمرار ليروا ما إذا كانت أفعالي متوافقة مع كلامه أم لا. إنّه يتماشى مع إحساسي الشخصي بما أريد أن أكون عليه وما آمل أن أسهم به في العالم.

قطع فريزير شوطاً طويلاً منذ ولادته في وسط مدينة فيلادلفيا، وتغلَّب على كثير من الصعوبات التي واجهها على طول الطريق. وُلد جده في الرِّق في ولاية كارولينا الجنوبية. وأرسل والده إلى الشمال في سن 13 عاماً للهروب من العبودية المترسخة ولكن لم تتح له الفرصة للتعليم النظامي. قال فريزير: «كان والدي إلى حدٍّ بعيد أكثر البشر تأثيراً الذين عرفتهم على الإطلاق. لقد علم نفسه بنفسه، وكان يقرأ صحيفتين يومياً، ويتحدَّث إنجليزية خالية من الأخطاء».

كان والدا فريزير مسيحيَّين شديدَي الالتزام يحدوهما الإيمان في أصعب الأوقات، تماماً كما حدث معه. وقد توفيت والدته فجأة عندما كان عمره 13 عاماً.

انقلبت حياتنا رأساً على عقب، وكان علينا أن نصبح أكثر استقلالية.

في اليوم الذي دفنت فيه، قال والدي لي ولأشقائي، «هذا يوم طيب لأنّ والدتكم لن تعاني بعد الآن». وهذا ما أسميه تجسيد الإيمان.

منذ أن كان والده يعمل بواباً، كان على فريزير وإخوته الدفاع عن أنفسهم بعد المدرسة، وتجنب العصابات التي تسكن الشوارع خارج منزله. قال فريزير: «تعلّمت مبكراً جدًّا من والدي أنّه يجب أن يكون للمرء شخصيته المميزة وألا يكون إمعة».

لقد علمني أهمَّ درس في حياتي: «كيني، ماذا ستفعل بصفتك حفيد الرجل الذي بدأ هذه الرواية عن كونك حراً وكونك تتمتّع بشخصيتك المميَّزة؟ من الأفضل أن تفعل ما تعلم أنّه صواب، ولا تركز على ما يعتقده الآخرون عنك». لم يكن من الضروري أن أكون مشهوراً، أو أشعر أنّني مضطر للانضمام إلى عصابة. لقد عانيت من التمييز وأعلم أن الحياة ليست منصفة، لكن الشعور بالظلم يمنح المرء إحساساً بالقوة الزائفة. وأنت لا تريد أن تسيطر عليك المرارة. هذا هو عكس تحمل المرء مسؤولية حياته.

في سن الخامسة عشرة، تقدّم فريزير للالتحاق بالأكاديمية العسكرية في ويست بوينت لكنه رُفض لأنّه كان أصغر من أن يتم تجنيده في الجيش الأمريكي. وبدلاً من ذلك، التحق بجامعة ولاية بنسلفانيا في منحة دراسية. وأثناء وجوده هناك، قرر أنّه يريد أن يصبح «محامياً عظيماً مثل ثورغود مارشال Thurgood Marshall، لإحداث تغيير اجتماعي». وفي كلية الحقوق، جامعة هارفارد، كان يشعر بالقلق الشديد؛ لأنّه لم يكن من الطبقة الاجتماعية نفسها مثل زملائه في الفصل. وأشار إلى ذلك بسخرية قائلاً: «كنت أنا ولويد بلانكفين [الرئيس التنفيذي لشركة غولدمان ساكس] من بين الطلاب القلائل الذين لا ينتمون إلى الطبقة الأرستقراطية».

الدفاع عن عِلم شركة ميرك

انضم فريزير بعد التخرج إلى شركة محاماة تتمتَّع بروح الخدمة العامة، وأصبح شريكاً في سن الثلاثين. ومرة أخرى، وجد نفسه يجتاز الحواجز الاجتماعية، وأشار إلى ذلك بقوله: «كنت أمريكياً من أصل أفريقي من وسط المدينة في شركة قوامها موظفون من الطبقة العليا في فيلادلفيا». ومن داخل شركة المحاماة هذه، كان فريزير يؤدي الكثير من العمل التطوعي، بما في ذلك التدريس في كلية الحقوق للمحامين السود في جنوب أفريقيا في خضم الفصل العنصري. قال فريزير: «أكثر لحظات فخرٍ لي جاءت من الفوز بالحرية لسجين بريء مكث 20 عاماً في السجن في ألاباما وهو ينتظر تنفيذَ حكم الإعدام فيه».

كنت غريباً في أرض غريبة. في أوّل يوم لي في قاعة المحكمة، قال لي الحاجب: «لا نرتدي هنا البِذَل الزرقاء»، التي تذكرنا بجيش الاتحاد. فارتديت في المرة التالية بدلة رمادية. كان موكلي من أعظم الأشخاص الذين قابلتهم في حياتي. إنّه بطل بالنسبة لي لأنّه ليس لديه أيُّ اتهامات تستلزم أن يقضي 20 عاماً في انتظار تنفيذ حكم الإعدام. في هذه الحالة، إمَّا أن ينهكك الشعور بالمرارة، أو أن ترتقي إلى حالة وعي مختلفة.

عندما انضم فريزير إلى شركة ميرك في عام 1992 بصفته مستشاراً قانونياً عاماً لمشروعها المشترك مع شركة أسترا Astra، تحول هدفه إلى استغلال مهاراته القانونية لمساعدّة شركة هدفها إنتاج أدوية تنقذ أرواح الناس. وبعد عام واحد فقط، اقترح روي فاغيلوس، الرئيس التنفيذي لشركة ميرك، ترقيته إلى نائب الرئيس الأوّل للمعارض العامة. في البداية، لم يكن فريزير يميل إلى قبول الترقية إلى أن أقنعه فاغيلوس بأنّ بإمكانه أن يقدِّم لشركة ميرك أكثر بكثير من مجرد أن يكون محامياً. وبعد ست سنوات، ترقّى فريزير إلى منصب المستشار القانوني العام للشركة.

وهناك، واجه دعاوى قضائية بمبلغ 50 ألف دولار رفعها مرضى استخدموا عقَّار فايوكس Vioxx بعد أن سحبت شركة ميرك العقّار طواعية من السوق.

اتّخذ فريزير القرار الشجاع بخوض القضايا واحدة تلو الأخرى. وأشار إلى ذلك قائلاَ:

كانت تلك القضايا موجهة إلى صميم الشركة التي نمثِّلها. عندما زعم المدعون أن شركة ميرك تقدم الأرباح على السلامة، وأنها أجرت تجارب علمية منخفضة الجودة، وأن نزاهتها والتزامها تجاه الإنسانية محلّ شك، كنا نعلم أنّه يتعيّن علينا الدفاع عن عِلم ميرك. خسرنا قضيتنا الأوّلى في ريف تكساس، إذ حكمت هيئة المحلفين بتعويضات مذهلة بقيمة 253 مليون دولار لمريض واحد. وفي اليوم التالي، نشرت صحيفة نيويورك تايمز تقول إنّ شركة ميرك من الممكن أن تتعرَّض إلى «الإفلاس»، وأنها يمكن أن تُلقي باللوم كله على «عدم كفاءة» محاميها. لم يكن ذلك يوماً جيداً أبداً.

تعلمنا من تلك التجربة درساً وبدأنا نكسب القضايا. وبعد أن كسبنا ثماني قضايا أو ما شابه ذلك، طلب القضاة من الأطراف تسوية القضايا المتبقية.

وقد فعلنا ذلك في النهاية، ليس مقابل ما يقرب من 30 إلى 50 مليار دولار التي كان المدعون يقصدونها، إنّما مقابل 4.85 مليار دولار. ووصفت صحيفة نيويورك تايمز ذلك بأنّه «إستراتيجية تقاضٍ رائعة». لم تكن إستراتيجية تقاضٍ على الإطلاق، إنّما كانت دفاعاً عن عِلمنا وموظفينا وعن رسالة شركة ميرك.

بعد أن أمضى فريزير فترة وجيزة رئيساً لشركة ميرك للصحة البشرية العالمية، انتخبه مجلس الإدارة رئيساً تنفيذياً لشركة ميرك في 1 يناير 2011. وأعاد على الفور تأكيد رسالة ميرك قائلاً: «رسالتنا هي اكتشاف وتطوير وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تنقذ الأرواح وتحسِّن حياة الناس في العالم أجمع».

تمثَّلت إستراتيجيته لتحقيق رسالة الشركة في تطوير أدوية ولقاحات ثورية تركِّز على الاحتياجات الطبية غير المُلَبَّاة. وقد التزم بإنفاق ما لا يقل عن 8 مليارات دولار سنوياً على البحث والتطوير، في الوقت الذي كانت فيه شركة فايزر Pfizer، أكبر منافس للشركة، وغيرها من الشركات، تعمل على تقليص عدد موظفي البحث والتطوير. وفي مقاومة لضغط المساهمين الرامي لخفضِ نفقات البحث العلمي، استثمر فريزير في جيل جديد من العقاقير المطروحة في السوق، مثل عقَّار جانوفيا Januvia لمرض السكري، ولقاح فيروس الوَرَم الحُلَيمِي البشري غارداسيل Gardasil، وعقَّار كيترودا Keytruda لعلاج سرطان الجلد. وللتركيز على رسالة ميرك، باع فريزير أعمال المنتجات الاستهلاكية للشركة مقابل 14 مليار دولار واستحوذ على شركة تصنيع المضادات الحيوية كيوبست فارماسيوتكلز Cubist Pharmaceuticals مقابل 8 مليارات دولار.

وختم حديثه قائلاً: «في شركة ميرك، لديك الفرصة لتقديم إسهامات ملموسة للإنسانية».

ثمَّة توقٌ فينا جميعاً لأنّ نترك من بعدنا شيئاً له مغزى؛ لأنّنا نعلم أن لدينا وقتاً قصيراً على الأرض. وإن شركة ميرك تمنحني الفرصة لأترك شيئاً للناس بعد 20 أو 50 أو حتى 100 عام من الآن لأنّنا فعلنا الصواب اليوم. وهدفي، بصفتي الرئيس التنفيذي لشركة ميرك، خلقُ بيئة يرغب فيها علماءٌ من الطراز العالمي في التركيز على أهم القضايا التي تواجه البشرية، مثل برنامج المرحلة المتأخرة لعلاج مرض ألزهايمر. إنّ جودة العلم في صناعتنا هي ما يفصل الفائزين عن الخاسرين.

لم ينسَ فريزير تأثير والده قطُّ، وعن هذا يقول: «حينما أنظر إلى الأيام التي كنت أجلس فيها على طاولة والدي، [أتذكّر] قولَ أبي لي: «ثق بنفسك، واستيقظ في الصباح لمساعدة شخص ما». لو كان على قيد الحياة اليوم، لقال: «لقد فعل الصبي ما كان من المفترض أن يفعله»».

يفتخر كين فريزير بجذوره، ولقد وجد وجهته الحقيقية فيها؛ ألا وهي الدعوة لخدمة الناس. لقد ركز فريزير على هدفه القيادي في أدوار متعددة واستخدم هذا الهدف لتعزيز شركة أدوية عالمية كبرى. إنّ إسهاماته هبة للبشرية حقاً، وقصته قصّة ملهمة يمكننا جميعاً أن نستقي منها الأمل ونتعلم.

قصّة مرشد

على مدار عقدين من الزمان، قام مرشد فريزير في شركة ميرك، الرئيس التنفيذي السابق روي فاغيلوس، بتحقيق شغف المؤسِّس جورج ميرك باكتشاف أدوية منقذة للحياة. كان باحثاً طبياً لمدة 19 عاماً عندما طُلب منه أن يصبح عميداً لكليتي طبٍّ مرموقتَين، في جامعتي شيكاغو وبنسلفانيا. رفض فاغيلوس الفرصتَين لأنّه كان يعتقد أن كونه عميداً طريق مسدود. وأوضح ذلك قائلاً: «شعرت بالرعب من أن أصبح عميداً؛ لأنّك لا تدرِّس ولا تجري أبحاثاً علمية، كل ما تفعله هو التقليب في الأوراق وإصدار تعليمات للناس». ثم عُرض عليه أن يقود أبحاث شركة ميرك.

اعتقدت أنّه إذا كان بإمكاني استخدام معرفتي بالكيمياء الحيوية لاكتشاف عقاقير جديدة، فيمكنني التأثير على صحة الإنسان بشكل يتجاوز ما يمكنني فعله بصفتي طبيباً ممارساً، ويمكنني تغيير تقنية اكتشاف الأدوية. لم أفكّر قطّ في نفسي بوصفي قائداً، إنّما كنت أسأل نفسي بدلاً من ذلك عما إذا كنت أسهم بشيء ما فيما يجري في العالم.

التقيتُ فاغيلوس لأول مرة عندما تم اختياره في قاعة مشاهير قطاع الأعمال الأمريكي لريادته في القضاء على المرض الأفريقي المعروف باسم «العمى النهري». اكتشفت شركة ميرك علاجاً، ألا وهو عقار ميكتيزان Mectizan، لكن توقّعات السوق أشارت إلى أن الأفارقة لن يكون بوسعهم شراؤه. اتخذَ فاغيلوس مساراً شجاعاً لإكمال تطوير العقّار وتوزيعه مجاناً في جميع أنحاء أفريقيا،

إلى أن تم القضاء على جميع حالات العمى النهري. وأوضح فاغيلوس قائلاً: «هذا دواء يمكن أن يقي 18 مليون شخص من العمى. لقد وضع هذا القرار الفريد شركة ميرك في وضع يمكننا من توظيف أيِّ شخص نريده طوال العقد القادم».

خلال الثمانينات وأوائل التسعينات، كان لشركة ميرك السجل الأكثر إنتاجية في إنتاج عقاقير جديدة منقذة للحياة مقارنة بأيِّ شركة أدوية أخرى، ويرجع ذلك في جزء كبير منه إلى الإلهام الذي استمده باحثو ميرك من شغف فاغيلوس وإحساسه بالهدف. وليس مستغرباً أن تزيد قيمة مساهمي ميرك 10 مرات خلال 10 سنوات. والآن ما برح فاغيلوس يزداد قوةً وهو في منتصف العقد التاسع من العمر. وأثناء تولِّيه منصب رئيس شركة ريجينيرون للتقنية الحيوية على مدار العقد الماضي، قاد ابتكارَ عديد من الأدوية المتطوِّرة باستخدام الأجسام المضادة الأحادية النسيلة، وزاد قيمة المساهمين بمقدار 42 مليار دولار، بزيادة قدرها 6.700 في المئة.

واختتم فاغيلوس حديثه قائلاً: «لو أُعطي المرء خيار العمل لكسب القوت فقط، أو إفادة شعوب العالم، فإنَّ غالبية الناس سيتبنُّون الخيار الأخير».

ما الهدف من قيادتك؟

يجد معظم القادة أن الهدف من قيادتهم ينبع من قصّة حياتهم. وعن طريق إدراك معنى الأحداث الرئيسة في حياتك وإعادة صياغتها، يمكنك تحديد هدفك القيادي. إنّ فهم هدفك ليس أمراً سهلاً كما يبدو. ولا يمكنك القيام بذلك بشكل مطلق؛ فإدراكه يتطلَّب مزيجاً من الاستبطان والتجارب الواقعية قبل أن تتمكّن من تحديد المكان الذي تود تكريس طاقاتك فيه.

بعض القادة يلهمهم حدثٌ تحويلي في حياتهم ويضيء الطريق لتحقيق هدفهم. ويحتاج آخرون، مثلي، إلى عديد من الخبرات القيادية قبل اكتشاف هدفهم وانسجامهم مع مؤسسة يمكنهم فيها متابعته بطريقة حقيقية. وعندما تكتسب وضوحاً لهدفك وتجد أو تُنشِئ مؤسسة تتماشى معه، ستكون على استعداد لأنّ تُحدث بقيادتك فوارق مهمة في العالم.

غالباً ما يكون القادة الشباب حريصين جدًّا على المضي قدماً والسعي لنيل الترقيات والألقاب بدلاً من الانتظار بصبر للعثور على هدفهم. عندما تم تخطِّي نائبة الرئيس التنفيذي لشركة أفون Avon، أندريا جونغ Andrea Jung، وتعيين رئيس تنفيذي يبلغ من العمر 39 عاماً، قدَّمت لها عضو مجلس إدارتها آن مور، التي كانت آنذاك الرئيس التنفيذي لشركة تايم إنك، نصيحة لا تقدَّر بثمن، إذ قالت لها: «اتبعي بوصلتك لا ساعتك». فقررت جونغ البقاء، وبعد عامين تم تعيينها مديرة تنفيذية، وهو المنصب الذي شغلته لمدة اثني عشر عاماً. بحلول الوقت الذي أصبحتْ فيه جونغ مديرة تنفيذية، كان هدفها واضحاً؛ ألا وهو تمكين المرأة. وعلَّقت قائلة: «هناك هدف في عملي؛ ألا وهو

تمكين المرأة لتكون قادرة على تمكين ذاتها، وتتعلم إدارة أعمالها الخاصة، وتمتلك الوسائل الاقتصادية لتوفير التعليم. وفي نهاية المطاف، سيجمع هذا لها كل الأوراق الرابحة».

تكريس حياتك للخدمة العامة

كل من عرَف سيث مولتون Seth Moulton عندما كان طالباً جامعياً في كلية هارفارد أدرك التزامه بالخدمة العامة. ولقد ألقى خطاب بدء فصله الدراسي، متحدِّياً أقرانه في الالتحاق بالخدمة العسكرية. لكنه لم يحفز زملاءه فقط. فبعد التخرج، انضم إلى سلاح مشاة البحرية الأمريكية، وخدم ضابطَ مشاةٍ لأربع مُدَدٍ في حرب العراق.

فاجأ اختيار مولتون والديه الليبراليَّين، اللذَين عارضا حرب فيتنام، وربما أثار حنقهما. لقد صُدما من رغبة أحد أبنائهما في الانضمام إلى الجِيش، ناهيك عن القتال على الخطوط الأمامية في أفغانستان أو العراق. استدعى مولتون معلِّمه، القس بيتر غوميز Peter Gomes، وقال له: «لا يكفي أن تؤمن بأنَّ الشيء صواب، لا بد أن تفعل ذلك الشيء بنفسك».

صادفت مولتون لأول مرة عندما ظهر في الفيلم الوثائقي «لا نهاية للأفق» (No End in Sight)، الذي انتقد طريقة التعامل مع حرب العراق حتى عام 2007. وقد أدهشني كيف يمكن أن يكون مخلصاً جدًّا للجيش وصادقاً تماماً في انتقاداته للمدنيين القادة في تنفيذهم للحرب. وفي وقت لاحق، تعرَّفت على مولتون بشكل أفضل إبَّان التحاقه ببرنامج زمالة جورج في القيادة George Leadership Fellowship، في برنامج درجة مشتركة مدته ثلاث سنوات بين كلية هارفارد لإدارة الأعمال وكلية جون كينيدي للإدارة الحكومية. بحلول ذلك الوقت، كان قد أكمل خمس سنوات من الخدمة العسكرية، وعمل في السنوات اللاحقة مباشرة تحت قيادة الجنرال ديفيد بيتريوس David Petraeus، الذي قاد جميع عمليات القوات الأمريكية في العراق. كان مولتون يتمتّع بالجدية وعمق التفكير والالتزام بخدمة بلاده.

وبعد الانتهاء من دراسته الجامعية، أصبح مديراً لمشروع سكك حديدية عالية السرعة في تكساس. وقال مولتون: «إنّه كان يأمل أن يجد في القطاع الخاص الشعور نفسه برسالة الخدمة العامة» الذي جربه خلال خدمته العسكرية. لكن تنفيذ المشروع تأخر باستمرار بسبب المستثمرين الأجانب، وبعد قضاء عام واحد في الوظيفة، استقال مولتون ليفتش عن فرص أخرى.

كان مولتون متعطِّشاً لتكريس نفسه لقضية يمكنه فيها استثمار إمكاناته بالكامل، فقرر الترشح لعضوية الكونغرس. قال مولتون: «أريد أن أخدم من أجل إحداث فارق». قبل ستة أشهر فقط من انتخابات عام 2012، بدأ يفكر في حملة طويلة الأمد ضد أحد الديمقراطيين الراسخين في منطقته في نورث شور، ولاية ماساتشوستس، وهو سباق نصحه عديد من كبار أعضاء الحزب أن يتجنّبه. قال مولتون: «شعرت بخيبة أمل لأنّ كثيراً من الناس يثبطونني عن المشاركة في العملية الديمقراطية. فتلك الديمقراطية هي التي كنا نقاتل من أجلها كل يوم في العراق».

ولمَّا أدرك عدم جدوى مثل هذه الحملة القصيرة، رفض الترشح، لكنه كان مفتوناً بما يكفي بفكرة الترشُّح في عام 2014. أعلن مولتون رسمياً ترشُّحه في يوليو 2013، وعمل بلا كلل طوال الاثني عشر شهراً التالية، فتعرَّف على ناخبيه، وأبرزَ مواقفَهُ السياسيةَ في الخطب، وجمع تبرعات على المستويين المحلِّي والوطني. وعلى الرغم من جهوده، كان حتى أواخر شهر يونيو لم يزل يزحف خلف شاغلي المنصب الأصليين في الانتخابات التمهيدية بفارق 30 نقطة في استطلاعات الرأي. وعلى مدار الشهرَين التاليَين، عمل بجد أكثر لإيصال رسالته إلى الناخبين في منطقته. وفي 9 سبتمبر، فاز مولتون بهامش 11 نقطة، محققاً فوزاً غير محتمل بعد تأخره بما يصل إلى 53 نقطة في وقت سابق من عام 2014. لقد كان انتخابه الانقلابَ الديمقراطي الوحيد في دورة عام 2014 بأكملها.

في الانتخابات العامة، واجه مولتون مرشحاً جمهورياً ذا خبرة وتمويل جيد، كان الحزب الجمهوري يَعدُّه أحد أهم آمالهم على الصعيد الوطني. وأظهرت استطلاعات الرأي وجود سباقات متقاربة، ولكن في يوم الانتخابات برز مولتون بالفوز بنسبة 56 إلى 41 في المئة. وفي خطاب الاحتفال بنصره، ارتفعت نبرة شغفه وصوته وهو يتحدّث عن سوء فهم الكونغرس للجيش وقلة دعمه للمحاربين القدماء. وأعلن قائلاً: «إني ذاهبٌ إلى واشنطن لأغيِّر ذلك».

على الرغم من أن مولتون عضو من أصغر أعضاء الكونغرس، فقد انصبَّ تركيزه على إحداث فارق فوري، عن طريق إرجاع إدارة المحاربين القدماء إلى المسار الصحيح لمساعدّة قدامى المحاربين العائدين من أفغانستان والعراق. وسيسمع الأمريكيون الكثير من مولتون في السنوات القادمة. إنّ الكونغرس بحاجة إلى المزيد من القادة الحقيقيين أمثاله، الذين يجلبون وضوح الهدف إلى القطاع العام.

فتح باب الفرص

عندما كانت ميشيل هوبر Michele Hooper، من شركة باكستر للرعاية الصحية Baxter Healthcare، طفلة، كان لها صديقة مقربة تعيش في شارعها. وذات يوم، ذهبت إلى منزل صديقتها لكن والدها قابلها عند الباب. قالت هوبر: «أخبرني أن صديقتي لم يعد مسموحاً لها باللعب مع الأطفال السود. كان لذلك الموقف تأثير كبير علي. كان الأمر مريعاً». عَلِقتْ صدمةُ هذا التمييز العنصري الصارخ بعقل هوبر وأمدَّت قيادتها بالزخْم. فتحفَّزتْ بعد تلك التجربة المؤلمة للتفوق الأكاديمي. قالت هوبر: «خطَّطتُ لاستغلال قدرتي الفكرية بوصفها نقطةَ انطلاقٍ للمضي قدماً». وعلى الرغم من عدم وجود قدوة تحتذي بها هوبر في عالم الشركات، فقد قررتْ أن تصبح قائدة شركة؛ لأنّها تفوَّقت في المسارات التعليمية الخاصة بالاقتصاد والأعمال.

حصلت هوبر في باكستر على أوّل فرصة إدارية عامة لها؛ لتقودَ تحوُّل عملياتها في كندا. كان العمل مرهقاً جدًّا لدرجة أن جسدها اكتسى بالبقع الحمراء والبثور. ومع ذلك، قالت: «لم أستطع الاستقالة لأنّني كنت أوّل امرأة سوداء تدير مؤسسة من هذا النوع وأوّل امرأة في عائلتي تنتقل إلى

هذه المراتب التنفيذية الرفيعة. فلا يمكن أن أخفق». وإذ أحرزت هوبر تقدّماً في قيادة باكستر، عثرت على هدفها؛ ألا وهو أن تكون نموذجاً يحتذى به للموظفين الجدد وأن تتيح لهم الفرص. تعتقد هوبر أن كثيراً من الموهوبين لا يحصلون على الفرص التي يستحقونها لأنّه لا أحد يدرك إمكاناتهم. قالت هوبر: «يرجع الفضل في ذلك إلى أيامي الخالية، عندما نبذني والد صديقتي».

يجب أن تقبل الناس على عِلَّاتهم. هناك كثير من الناس الطيبين. وكل ما يحتاجونه هو فرصة ومنصة ينطلقون منها. ولقد منحني الناس تلك الفرصة في مسيرتي وسمحوا لي بتولِّي مهام ممتدة لكَي أنمو بطرق لم أكن أجرؤ عليها قط.

تعكس هذه القصص النضال الذي يمر به القادة في تحديد هدفهم والرضا الذي يشعرون به عندما يجدونه ويمكنهم مشاركته مع الآخرين. ترى آن فودج أن القيادة تعني خدمة الآخرين لا خدمة الذات، وتتساءل: «كيف يمكنني استخدام مواهبي لدعم الآخرين بطريقة إيجابية؟»

يمكن لأيِّ شخص أن يكتشف طرائق لقيادة شركة أعمال لمدة عامين، وجني كثير من المال، والمضي قدماً. هذه ليست قيادة. هذه ممارسة للعبة. القيادة هي ترْك شيء دائم، سواء أكان ذلك في كيفية تعاملك مع الأشخاص أو كيفية تعاملك مع المشكلات.

تحويل الهدف إلى فعل

لا يصبح هدفك القيادي ذا معنى حتى تقوم بتطبيقه على التحديات التي تواجهها في العالم الحقيقي عن طريق جمع الأشخاص معاً حول هدف مشترك.

جيم واليس: أخذُ الإيمان إلى الشوارع

قبل حوارنا بفترة وجيزة، عاد مؤسس مجلة «سوجورنرز» جيم واليس من فيرغسون، ميسوري، إذ كان قد سافر ليلتقي بالشباب الذين يقودون الاحتجاجات اعتراضاً على التحيز العنصري لأقسام الشرطة عندهم، ويلتقي كذلك برجال الدين الذين كانوا يحاولون تقديم الدعم لهم، والتحدث مع الموظفين العموميين، وجمع الناس معاً. قال واليس، وهو أحد الشخصيات الدينية البارزة في أمريكا

المنخرطة في العدالة الاجتماعية، إنّ كتابه الجديد سيكون عن العرق في أمريكا. وهو يعتقد أن الهدف لا يكون له معنى يذكر ما لم يترجم إلى فعل:

تتمثَّل دعوتي في أن يصل الإيمان إلى الشوارع في عملنا وأحيائنا وأمتنا والعالم. إذا لم يكن الإيمان قوة دافعة في حياتك، فلن تستمر. فالدين يجب أن يخضع للاختبار في الشارع. بوسعنا أن نكثر من الحديث عن الدين، لكن إذا لم يغير حديثنا الأحوال في الشارع أبداً، فلن يكون له تأثير يذكر. كنت في مساقاتي الدراسية في جامعة جورج تاون أسأل الطلاب: «كيف يصل إيمانكم إلى الشوارع؟»

نشأ واليس في حي يقطنه البِيض في ديترويت. وعندما كان مراهقاً، كان منزعجاً من الفوارق التي رآها في المناطق التي يقطنها السود من ديترويت على بُعد بضعة مبانٍ فقط، وكان استنتاجه كالآتي: «ثمَّةَ شيء خاطئ بشكل رهيب في مدينتي وبلدي. وذهبت إلى المدينة للعثور على إجابات».

نظراً لعملي بوَّاباً في شركة ديترويت إديسون Detroit Edison، أصبحت صديقاً لشبَّان سود، وغيَّر ذلك كلَّ شيء. ذات يوم، عدت إلى كنيستي المجاورة لمنزلي، فقال لي أحد شيوخ الكنيسة: «يا جيم، يجب أن تفهم أن المسيحية لا علاقة لها بالعنصرية؛ فذلك شيء سياسي، وأمَّا إيماننا فهو شيء شخصي». هذه هي الليلة التي غادرت فيها كنيستي مراهقاً. كانت مسألة العرق منهكة لذهني وقلبي. كنت أعلم أن شيئاً ما كان خطأ، لكن لا أحد يتحدَّث عنه. قلت لنفسي: «إذا كان الدين المسيحي لا علاقة له بالعنصرية، فأنا لا أريد أن يتعلَّق أيُّ شيء بالمسيحية».

أثناء دراسة واليس في جامعة ولاية ميشيغان، انخرط بعمق في الحقوق المدنية والحركات المناهضة للحرب، واعتُقل 20 مرة منذ ذلك الحين في عصيان مدني غير عنيف من أجل العدالة والسلام. قال واليس: «بصفتي ناشطاً طلابياً متطرفاً، كان بمقدوري إنزال 10 آلاف شخص إلى الشوارع في غضون ساعتين تقريباً».

وفي عام 1970، عندما كانت المشاعر تغلي بسبب حرب فيتنام وإطلاق النار على ثلاثة طلاب في جامعة كينت الحكومية، قاد واليس إضراب الطلاب الذي أدّى إلى إغلاق ولاية ميشيغان مؤقتاً. وبعد 44 عاماً، منحته جامعته درجة فخرية لالتزامه الراسخ بالعدالة الاجتماعية.

عايش واليس خلال سنوات الدراسة الجامعية تجربة تحوُّل مساره عندما صادف كلمات يسوع في إنجيل متَّى: «بِمَا أَنَّكُمْ فَعَلْتُمُوهُ بِأَحَدِ إِخْوَتِي هؤُلاَءِ الأَصَاغِرِ، فَبِي فَعَلْتُمْ». وأوضح قائلاً:

ها هو ابن الرب يقول: «سأعرف كم تحبني من طريقة معاملتك لهم». الضمير «هم» يشير إلى المهمَّشين والضعفاء والفقراء والمضطَّهدين.

هذا أكثر راديكالية من كارل ماركس وهو تشي مِنه وتشي جيفارا، مجتمعين. إنّ الطريقة التي نتعامل بها مع أفقر الناس وأضعفهم هي الاختبار الحقيقي لإيماننا. وطوال ما تبقّى من حياتي ظللتُ أحاول اكتشاف المعنى العام للإيمان.

في مدرسة الثالوث اللاهوتية الإنجيلية، واصل واليس الانخراط في القضايا الاجتماعية.وأسَّس مجلة «سوجورنرز» في أوائل السبعينات بوصفها مؤسسة اجتماعية وشبكة وحركة قائمة على أساس الدين، رسالتها «تعزيز الإيمان من أجل العدالة الاجتماعية». وعلى مدى السنوات الأربعين الماضية، ناضل بقوة من أجل هذه الرسالة، ولم يتزعزع أبداً في التزامه بمساعدّة المضطهدين في المجتمع.

يميِّز واليس بشدة بين ارتقاء السلم الوظيفي والسعي وراء رسالة، وعن هذا يقول: «الوظيفة هي وضعُ مهاراتك ومؤهلاتك في سيرة ذاتية، ومحاولة تسلّق درجات سلم النجاح. أمَّا الرسالة فهي الارتقاء بمواهبك ومهنتك. إنّ رسالتك هي وجهتك الحقيقية وما ينبغي عليك القيام به. وإلا، فإنك ستضطلع بوظيفة ما، وتحاول ارتقاء السلم الوظيفي، وربما تنخرط في العمل على تحقيق رسالتك في وقت فراغك».

إنَّ الرسالة (vocation)، المشتقة من الكلمة اللاتينية vocari، هي المكان الذي تتقاطع فيه الاحتياجات الضرورية للعالم مع مواهبك. بدلاً من البحث عن فرص للترقّي، اسأل نفسك ماذا ينبغي أن تكون. إذا كانت رسالتك مجرد نشاط إضافي، فأنت في ورطة. هذا الفرق بين المهنة والرسالة، محوري لقيادتك. إنّ قيادتك هي ما تفعله كل يوم في عملك وعلاقاتك. عندما يسأل الناس كيف يجدون وجهتهم الحقيقية ورسالتهم، أقول لهم: «ثقوا بأسئلتكم واتَّبعوها أينما أخذتكم».

وتحقيقاً لرسالته، نقل واليس عمله إلى شوارع جنوب أفريقيا، وإلى السجناء في مرفق سنغ سنغ الإصلاحي، وإلى أفقر سكان مدينة واشنطن العاصمة، وإلى الرئيس باراك أوباما في المكتب البيضاوي، ولم تتقطع جهوده قط لمساعدّة المحرومين في المجتمع. لقد أظهر شجاعة هائلة في مواجهة كيانات قوية، ومع ذلك فإنّه يرفض أن ينخرط مع أيِّ جزء من الطيف السياسي. وفي المنتدى الاقتصادي العالمي، دعا إلى ميثاق اجتماعي جديد. يدعو الميثاق في جزء منه إلى «القيادة التحويلية القائمة على القيم في كل مجال ... يجب أن نشرك الناس ... من سيبني ويترك وراءه عالماً أكثر عدلاً وكرماً واستدامة».

بِيني جورج: لم يفت الأوان بعد لأنّ تصبح قائداً

لم تفكِّر زوجتي بِيني في نفسها بوصفها قائدة، ولم يشجّعها والداها على أن تكون قائدة. بل على العكس تماماً؛ فقد ثبَّطا عزيمتها عن خوض المخاطر التي تأتي مع تولي القيادة. أصبحت بِيني أخصائية نفسية تنظيمية ماهرة، يقدرها عملاؤها لمساعدّة الأفراد الموهوبين على إدراك إمكاناتهم. ومع ذلك، تجنبت بِيني الأدوار القيادية التنظيمية، حتى في مجالس الإدارة غير الربحية.

وقعت المأساة في عام 1996، بعد فترة وجيزة من حصولها على الدكتوراه في علم النفس، بينما كانت هي وشريكها يطلقان شركتهما الاستشارية الجديدة في علم النفس. تذكَّرت بِيني ذلك قائلة: «بعد يوم من إجراء تصوير الثدي الشعاعي الروتيني، عدتُ إلى المنزل من العمل لأجد رسالة على جهاز الرد الآلي الخاص بي تقول: «بِيني، يبدو أنّك مصابة بسرطان الثدي. يرجى تحديد موعد مع جراح»».

على الرغم من أن طبيب الأورام الخاص بها قال لها: «الهدف هو العلاج»، ألقت بِيني بنفسها في دوامة عاطفية، مقتنعة بأنّها ستموت. اختارت استئصال الثدي الجذري المعدل، ويليه سبعة أشهر من العلاج الكيميائي وخمس سنوات من العلاج الهرموني. ومع ذلك كان لديها خوف دائم من عودة السرطان. ورغبة منها في ألا تكون سلبيةً، جربت عديداً من العلاجات التكميلية. وتبنَّت تغييرات صارمة في نمط الحياة، بما في ذلك اتِّباع نظام غذائي جديد وممارسة الرياضة، والحدِّ من التوتر، وجرَّبت الأدوية العشبية، وخضعت للعلاج النفسي لتعيد صياغة أفكارها حول صعوبات سنوات مراهقتها. ووجدت أن تحمُّل المسؤولية عن عودتها إلى العافية كان شفاءً عميقاً، واستعادت إحساسها بالسيطرة.

بعد وقت قصير من عمليتها الجراحية، ألغى ابننا جون خُططِ إجازة الربيع الخاصة به ليعود إلى الوطن ليكون مع والدته. وأدت تلك التجربة الشخصية إلى اتِّخاذه قراراً بالالتحاق بكلية الطب. وها هو اليومَ يبرُز جراحاً استثنائياً لسرطان الرأس والرقبة في المركز الطبي في جامعة كاليفورنيا، سان فرانسيسكو، وهو ملتزم بشدة تجاه مرضاه. وشقيقه الأكبر، جِف، سلك هو أيضاً طريقاً إلى مهنة في المجال الطبي، وهو حالياً الرئيس العالمي لشركة ألكون Alcon، الشركة الرائدة عالمياً في مجال رعاية العيون، المملوكة لشركة نوفارتس.

في إطار التماثل للشفاء، ذهبت بِيني في مهمة لتكوين رؤيتها لمدة 11 يوماً في منطقة فور كورنرز القاحلة في كولورادو، تضمَّنت صياماً منفرداً لمدة 4 أيام. وبعد عودتها، قررت تركيز طاقاتها على تطوير الطب التكاملي. وجمعت رؤية بِيني الرامية إلى إيجاد طريقة جديدة في التعامل مع الطب بين أفضل الممارسات الغربية التقليدية والعلاجات التكميلية لعلاج الشخص بالكامل، تماماً كما فعلت لنفسها.

ذات يوم، بينما كنا نقود السيارة إلى كولورادو، أخبرتني بما عزمت عليه قائلةً: «سنغير الطريقة التي يتم بها تدريس الطب وممارسته». اقترحتْ بِيني أن تدير مؤسسةَ الأسرة التي أنشأناها في عام 1994. وبمساعدّة مدير مؤسسة استثنائي، وَجَّهتْ نصف تبرعاتنا إلى الطب التكاملي. لقد توصلا

معاً إلى فكرة مبتكرة للجمع بين القادة الطبيين للطب التكاملي وأهل الخير الذين يقدمون التمويل في المنطقة. وأدى ذلك إلى تشكيل مجموعة بريفوِل كولابراتف Bravewell Collaborative، وهي مجموعة من 25 مؤسسة تجمع تمويلها لدعم عملية تحوُّل الطب.

وعلى الرغم من إشادة أعضائها بقيادتها للمؤسسة التعاونية، استمرت في الإصرار على عدم القيادة، قائلة: «أنا لست قائدة». لمَ هذا الانقسام؟ بدلاً من أن تكون زعيمة قوية في الواجهة الأمامية، كانت تقود بهدوء من الخلف عن طريق تشجيع الأعضاء الأفراد في شبكة الأقران هذه على التقدم والقيادة. إنّ شغفها ورؤيتها، إلى جانب قيمِ التعاون، هي التي حفزت أعضاء المجموعة. وتوضِّح قصتها كيف يمكن لاكتشاف شغفك أن يمكّنك من الترقي للقيادة والعثور على الهدف من قيادتك.

ستيف روتشيلد: البحث عن رسالته

في بعض الأحيان، ستجِد في حياتك المهنية أن عملك لا يتماشى مع هدفك القيادي. وعندئذٍ، عليك أن تختار: إمَّا أن تجد طرقاً لمواءمة عملك مع هدفك، وإمَّا أن تغيِّر اتجاهك للعثور على الفرصة التي تمكِّنك من تحقيق هدفك عن طريق عملك. هذا هو الخيار الذي كان على ستيف روتشيلد Steve Rothschild تبنيه.

كان روتشيلد نجماً صاعداً في شركة جنرال مِلز. وأنشأ شركة يوبليت يوغرت Yoplait Yogurt في الولايات المتحدة ووضعها على الطريق لتصبح شركة بقيمة مليار دولار. ترقَّى روتشيلد إلى منصب نائب الرئيس التنفيذي وهو لم يزل في عقده الرابع من العمر، وواجه عديداً من التحديات الجديدة، ولكن بعد قضاء ثماني سنوات في هذا المنصب، أصبح مضطرباً. شعر كأنه شخص توقف في منتصف الطريق، وفقد الإحساس بالرضا عن قيادة فريقه. ولم يتفق أيضاً مع اتجاه الشركة، ورأى أنّها يجب أن تصبح عالمية بشكل أكبر.

وصل إحباطه إلى ذروته عندما طُلب منه عرض إستراتيجية الأعمال الدولية للشركة على مجلس إدارتها. وأوضح قائلاً: «لقد خلصت إلى أن علينا بذل المزيد من الجهود على المستوى الدولي، لأنّنا لا نستطيع الاعتماد على النمو المحلي وحده». بينما كان في رحلة عمل في إسبانيا، تلقى مكالمة هاتفية محمومة من رئيس الشركة، الذي أبلغه أن الرئيس التنفيذي يريد سحب توصية التوسع عالمياً. وردَّ روتشيلد قائلاً: «لا يمكن أن أفعل ذلك، لأنّني لا أؤمن به. وأوضح قائلاً: «أراد الرئيس التنفيذي أن أتخلى عن الفكرة، لكنه لم يتحدَّث معي قط بشكل مباشر».

بعد هذه الحادثة بوقت قصير، واجه روتشيلد حقيقة أنّه كان يسير في الاتجاه الخاطئ ولم يكن مستمتعاً بعمله. وبعد قليل من التفكير، قرر أن يترك جنرال مِلز، وقال: «لقد علِقت في وظيفة لم أعد أستمتع بها. كنت بحاجة إلى الشعور بأنّني على قيد الحياة مرة أخرى».

كانت الاستقالة من شركة جنرال مِلز بالنسبة لي هبة من السماء. فقد سمحت لي باستكشاف أشياء في نفسي كانت غائبة عني، ومنحتني الفرصة لإعادة التركيز على زواجي وعائلتي. ومنذ أن غادرت الشركة، أصبحت علاقتي مع عائلتي أقرب وأعمق بكثير. وجعلني قيامي بهذه الخطوة شخصاً أكثر اكتمالاً وسعادة ورضاً.

بعد أن اتَّخذ روتشيلد قرار الخروج من الوضع السيء في جنرال مِلز، قرر ألَّا ينتقل إلى ما هو أسوأ. وبدلاً من ذلك، منح نفسه الوقت والحرية ليفهم أحاسيسه وليدرك أنّه يود أن يشغل نفسه بقضايا تعني شيئاً له. وفي أثناء هذه العملية، قام بتحويل أولوياته إلى مساعدّة الأشخاص المحرومين على الوقوف على أقدامهم من جديد.

عندما تركِّز على شيء ما بشكل احترافي لفترة طويلة، فإنك تخشى أن تتركه. إنَّ الأمر يشبه الوقوف داخل طوق عملاق. عندما تشرع في الخروج منه، فإنك تفلت ذراعاً واحدة؛ لأنّك تخشى أن تفلت كلتا ذراعيك وتخرج من الطوق تماماً، لأنّك قد تسقط على وجهك. وفي حالتي، كان عليّ أن أخرج من الطوق تماماً.

لقد أدرك أن شغفه يكمن في مساعدّة المحرومين على تحقيق الاكتفاء الذاتي مالياً وبناء عائلات أقوى. وباستخدام ماله الخاص، أسَّس مؤسسة توين سيتيز رايز Twin Cities Rise، التي تتمثل رسالتها في تزويد أصحاب العمل بالعمال المدربين عن طريق إعداد العاطلين البالغين للوظائف التي تتطلّب مهارة وتدفع أجوراً منصفة.

نبع قراري بأنّ أدشن مؤسسة توين سيتيز رايز! من إدراكي أنّني أحب حل المشاكل ذات المغزى. إنّ التحديات التي يواجهها الأشخاص المحرومون الملونون، وكثير منهم محتجزون، لم يتم التصدي لها كما ينبغي. وتحولت طبيعة المشكلة من بناء الأعمال التجارية إلى بناء الحياة.

التوفيق بين مؤسستك والهدف المشترك

إنَّ القادة لا يعملون في فراغ. فمسؤوليتهم هي الجمع بين الناس لتحقيق هدف مشترك. ويعد اكتساب التوافق حول هدف ما التحدي الأكبر الذي يواجهه القادة. ينقل القادة الحقيقيون، مثل كين فريزير، ذلك الإحساس العالي بالشغف لتحقيق هدفهم لدرجة أن الرسالة تُلهم الناس.

سيقول المتشائمون إنَّ من السهل خلق إحساس بالهدف عندما تنقذ شركتك الأرواح مثلما تفعل شركة ميرك، ولكن ماذا عن شركات البقالة؟ يُعدُّ ديف ديلون Dave Dillon، الرئيس التنفيذي لشركة

كروجر، من أشد المؤمنين بخلق هدف مشترك في جميع أنحاء المؤسسة. قد لا تنقذ كروجر الأرواح، لكنّها شركة يشعر فيها الموظفون بأنّهم جزء من شيء مهم. اكتسب ديلون التوافق حول الاقتراح القائل بأنَّ خدمة الجمهور في عملية البقالة الموجَّهة نحو الخدمة هي مهنة كريمة ومحل افتخار. يقول ديلون: «جميع البشر يريدون أن يجدوا معنى لحياتهم. وهدفنا هو منحهم هذا المعنى».

لدينا فرصٌ لتحسين حياة العملاء عن طريق جعلهم يشعرون بالرضا عن العالم من حولهم؛ لأنَّ شخصاً ما كان ودوداً معهم. بإمكان لمسات خفيفة من اللطف البشري أن تغيرِّ يومهم حرفياً. إذا أبديتُ هذا اللطف الإنساني، فسوف ينتهي بي الأمر بشعور أفضل تجاه نفسي أيضاً. وفي نهاية حياتنا المهنية، يمكن أن أنظر للوراء وأقول: «لقد كنتُ جزءاً من شيء مميز».

تملك إندرا نويي، رئيسة شركة بيبسيكو ومديرتها التنفيذية، رؤية واضحة لما يشكِّل شركة جيدة. وقد استشهدت بأربع خصائص: (1) إنّها تعود بالقيمة على المساهمين، (2) تدعم الناس والمجتمعات، (3) تحد من تأثيرها على البيئة، (4) تعتز بموظفيها. إنَّ هدفها المتعدِّد الأوجه يعبِّر عن الكيفية التي يجب أن تضيف بها المؤسسات قيمة لجميع أصحاب المصلحة. قالت نويي: «كل شركة لها روح، تتكون من جميع الأشخاص الذين يشكلون المشروع».

لا يريد الموظفون أن يتخلوا عن شخصياتهم عند باب شركتهم. إنهم يريدون العمل لصالح شركة يمكنهم فيها تكريس جميع طاقاتهم للعمل؛ شركة تهتم بالعالم. ويجب على كل رئيس تنفيذي جيد أن يظل مركزاً على وجهتهمُ الحقيقية.

وُلدت نويي في تشيناي، الهند، والتحقت بكلية مدراس كريستيان Madras Christian والمعهد الهندي للإدارة في كالكوتا قبل أن تهاجر إلى أمريكا في عام 1976 لتلتحق بكلية ييل للإدارة، التي حصلت فيها على درجة الماجستير. وبعد العمل في مجال الإستراتيجية في عديد من المؤسسات الرائدة، انضمت إلى شركة بيبسيكو في عام 1994.

عندما تم انتخابها رئيسة تنفيذية في عام 2006، توقعت نويي أن الأزمة الصحية القادمة ستؤدي بالناس إلى التحوُّل إلى الأطعمة والمشروبات الصحية. لذلك شرعت في وضع إستراتيجية لتوسيع نطاق منتجات بيبسيكو من المشروبات التي تعتمد على السكر في المقام الأوّل والأطعمة الغنية بالدهون إلى مزيج متوازن أفضل بكثير من المنتجات الصحية، مثل Quaker Oats وGatorade وعصائر Tropicana وعديد من المنتجات الجديدة الموجهة للصحة.

وأطلقت على إستراتيجيتها اسم «الأداء مع الهدف» للتشديد على أهمية تحقيق أهداف الأداء على المدى القريب بينما تتجه الشركة نحو هدف طويل الأجل. اتَّخذت نويي خطوات رئيسة في تنفيذ هذه الإستراتيجية، بما في ذلك القيام بعمليات استحواذ في الأسواق الناشئة. في كل اجتماع حضرته وكل خطاب ألقته، كانت تحشد موظفي بيبسيكو، البالغ عددهم 275 ألف موظف، حول هذا الهدف المشترك.

في تلك الأثناء، كانت شركة كوكاكولا المنافسة، بقيادة مختار كينت Muhtar Kent التركيِّ المولد، تركِّز بشكل أساسي على العلامات التجارية التقليدية للمشروبات الغازية الخاصة بالشركة. وفي عام 2009، اكتسبت شركة كوكاكولا اليد العليا عندما استحوذت على المركزَين الأوَّلين في حصة سوق المشروبات الغازية، مما أدّى إلى انتقاد نويي لإهمالها نقاط القوة التقليدية لمشروبات بيبسي الغازية. وبدلاً من التراجع، عزّزت نويي تسويق مشروبات بيبسي الغازية، بينما واصلت إستراتيجيتها الخاصة بالتنويع في عام 2006، وأجرت عديداً من التغييرات في فريق الإدارة العليا. وآتت تحركاتها ثمارها في نتائج الفترة بين عامي 2011 و2014، إذ استعادت شركة بيبسيكو الحصة التي خسرتها ووسعت نطاق أعمالها. في تلك السنوات الثلاث، تفوقت بيبسيكو ببراعة على كوكاكولا، إذ زاد سعر سهمها بأكثر من ضعف قيمة سهم منافستها الرئيسة.

وبعد فترة طويلة من تحوُّل بيبسيكو ونجاح إستراتيجية نويي، اشترى المستثمر الناشط نيلسون بيلتز Nelson Peltz نسبة 0.7 في المئة من أسهمها واقترح أن تتخلى نويي عن إستراتيجيتها. وطالبها بدلاً من ذلك بشراء شركة موندليز Mondelez، الشركة الفرعية المختصة بأعمال شركة كرافت Kraft الدولية، ودمجها مع الأعمال الغذائية لشركة بيبسيكو، وتفكيك نشاطها التجاري في مجال المشروبات. كانت نويي مستعدةً لمثل هذا الهجوم. وعزا التحليل الداخلي لشركة بيبسيكو ما حقّقته من أرباح سنوية بلغت مليار دولار إلى مزيج من الوجبات الخفيفة والمشروبات. وتمسَّكت نويي بموقفها واستمرت في اتِّباع إستراتيجيتها القائمة على الهدف.

وفي أوائل عام 2015، وافق بيلتز على إسقاط حملته الانفصالية في مقابل إعلان بيبسيكو عن قرار إضافة الرئيس التنفيذي السابق لشركة إتش جيه هاينز H. J. Heinz إلى مجلس إدارتها.

يوضح مثال نويي أهمية المثابرة في السعي وراء رسالة واضحة، ومواءمة الجميع من حولها، وهو أمر ضروري لضمان تحقيق الإستراتيجية. بطبيعة الحال، ستكون هناك إخفاقات، مثل عجز شركة بيبسيكو في عام 2009، وأصواتُ تدعو إلى نُهج بديلة، كما فعل بيلتز. هذه الأصوات هي اختبار لعمق إيمانك بهدفك وبمؤسستك بوصفك قائداً.

الحفاظ على تزامن وجهتك الحقيقية وهدفك

هدفك القيادي هو الطريقة التي تنشِّط بها وجهتك الحقيقية لإحداث فارق في العالم. إذا كنت بصدد إنشاء مؤسسة، فيجب أن يعكس هدفها وجهتك الحقيقية. ومن ناحية أخرى، إذا كنت تعمل في

مؤسسة لها رسالة بالفعل، فإنك بحاجة إلى إيجاد الانسجام بين وجهتك الحقيقية ورسالة المؤسسة. وإذا لم تستطع، فلن تجد ثمرة لعملك.

لو نظرنا إلى الوراء على قصّة كين فريزير، يمكننا أن نرى أنّه واءم بين وجهته الحقيقية لخدمة الآخرين ورسالة ميرك في مجال الطب «من أجل الناس». وبالمثل، عندما دخلتُ ميدترونيك شعرت بأنّ رسالتها المتمثّلة في أن يستردَّ الناس كامل صحتهم وعافيتهم ماثلةٌ أمام عينَي. في كلتا الحالتَين، كنا ننضم إلى مؤسسة لديها بالفعل رسالة قوية نؤمن بها.

وفي حالات أخرى، تكون المواءمة أضعف. في شركة بيبسيكو، لمست إندرا نويي هذا الأمر، وبصفتها الرئيسة التنفيذية، اتخذت في نهاية المطاف قرارات صعبة لتغيير رسالة بيبسيكو وإستراتيجيتها للتشديد على هدف الشركة في قيادة التحول إلى الأغذية والمشروبات الصحية. في وقت سابق في مسيرتي المهنية، كافحتُ من أجل الارتباط برسالة شركة هانيويل وحاولت استغلال دوري التنفيذي لتحسين وضع الشركة. وعندما أدركتُ أن هانيويل تغيِّرني أكثر مما أغيِّرها، قررت الانتقال إلى شركة ميدترونيك.

من حين لآخر، يجد القادة أن عملهم ورسالة مؤسساتهم غير متوافقَين مع وجهتهم الحقيقية. على سبيل المثال، خرج سيث مولتون من شركة السكك الحديدية التي كان لها هيكل قيادي عاجز وثقافة مختلة. وترك ستيف روتشيلد شركة جنرال مِلز؛ لأنّه لم يتمكّن من الارتباط برسالة الشركة.

بالنسبة لكثيرين منا، تتطوَّر الطريقة التي نطبق بها هدفنا والمكان الذي نطبقها فيه طوال حياتنا - ذلك هو الخيط الذي ذكره ويليام ستافورد William Stafford في القصيدة في بداية هذا الفصل. ومع ذلك، يظل المصدر الثابت لهدفنا - وجهتنا الحقيقية - كما هو، ونحن نتنقَّل في تغييرات الحياة وتعرضُ الفرصُ الجديدة نفسها علينا. وما دمت تواصل السير في مسار وجهتك الحقيقية، فإنك تتحرَّك في الحياة بالتزام وشغف وبعزم لا يلين.

تمرين: الهدف من قيادتي

ستركِّز في هذا التمرين على الهدف من قيادتك وكيف يُشتَق هدفك من قصّة حياتك وأحاسيسك وقدراتك المحفِّزة.

1. تذكَّر قصّة حياتك المبكرة (التي تم تناولها في تمارين الفصلين الأوّل والثالث)، واستخدمها لتحديد مصادر أحاسيس الشغف القريبة من قلبك.

2. هل يمكنك تمييز أحاسيس الشغف لديك بشكل أوضح عن طريق إعادة صياغة قصّة حياتك؟

3. كيف تقودك أحاسيس الشغف لديك إلى هدف قيادتك؟

4. اكتب رسالة إلى نفسك تصِف فيها الهدف البعيد المدى لقيادتك. وبالنسبة للمدى القريب، ما هدفك في القيادة؟ وما الطرق التي يرتبط بها الهدف من قيادتك ببقية حياتك؟ وهل هي جزء لا يتجزأ منها أم هي منفصلة عنها؟

الفصل الحادي عشر
التمكين

«أين تكمن القيمة الروحية في التجديف؟ إنّها تكمن في التنازل التام عن الذات

لأجل الجهد التعاوني للطاقم بأكمله.»

- جورج يومان بوكوك، صانع قوارب،

- الفائز بالميدالية الذهبية الأوّلمبية عام 1936

القادة الذين يقومون بالتحوُّل من الفردية إلى الجماعية ويعرفون الهدف من قيادتهم قادرون على توطيد علاقة عاطفية مع أتباعهم، مما يمنح المصداقية للقيادة. وهم بحاجة إلى المهارات لتمكين الموظفين في جميع أنحاء مؤسساتهم، ولا سيَّما موظفي الصف الأوّل، حول رسالة واحدة ومجموعة من القيم المشتركة.

في الماضي، اعتمد كثيرٌ من القادة على ممارسة سلطة المنصب على مرؤوسيهم ليوجهوا أداءهم. وهذا النهج الهرمي نادراً ما ينجح مع الموظفين اليومَ، وخاصة صغار السن من جيل الألفية، الذين يقاومون التوجيهَ من رؤسائهم بشدة. ويبحثون بدلاً من ذلك عن قادة يلهمونهم ويمنحونهم الحرية ليقرروا كيف سيحققون النتائج.

ينصبُّ تركيز القادة الحقيقيين على بناء علاقات شخصية مع الموظفين وتمكينهم من القيادة، كلاً بطريقته الخاصة. وعلى المدى الطويل، يكون التمكين أنجحَ بكثيرٍ من النهج الهرمي التقليدي في إعداد القادة وبناء ثقافات صحية وتحقيق نتائج مستدامة.

آن مُلكاهي: تمكين الموظفين في الأزمات

آن مُلكاهي Anne Mulcahy قائدة استثنائية دُعيت لقيادة شركة زيروكس أثناء أكبر أزمة في تاريخها. وإذ أُقحِمت في موقف لم يخطر على بالها قط، أظهرت مُلكاهي قدرة عظيمة على حشد موظفي زيروكس البالغ عددهم 96 ألف موظف حول هدف مشترك. لم يمنع نهجها التمكيني

الإفلاس فقط، إنّما بنى أيضاً الثقافة السليمة التي تقودها خليفتها اليوم أورسولا بيرنز Ursula Burns.

رجوعاً إلى عام 2000، كان تولِّي منصب الرئيس التنفيذي لشركة زيروكس أبعد ما يكون عن تفكير مُلكاهي. في أحد الأيام، بينما كانت مُلكاهي تستعد لرحلة عمل إلى اليابان، جاء رئيس مجلس الإدارة بول ألير Paul Allaire إلى مكتبها وأخبرها أن مجلس إدارة الشركة عازم على التوصية بإقصاء رئيسها التنفيذي الحالي وترقية مُلكاهي لمنصب مدير العمليات والرئيس التنفيذي في نهاية المطاف. وصُدمت مُلكاهي لدرجة أنّها طلبت إمهالها للمساء لمناقشة الأمر مع عائلتها. وفي اليوم التالي قبِلت الوظيفة.

كان قرار مجلس الإدارة مفاجأً لمُلكاهي، وكذلك سيكون بالنسبة لأيِّ موظف غيرها. قامت مُلكاهي خلال 25 عاماً من عملها في زيروكس ببناء شبكة علاقات قوية وموثوقة. وعملت في مجال المبيعات الميدانية وشؤون الموارد البشرية، لكنّها لم تعمل في مجال الشؤون المالية أو البحث والتطوير أو التصنيع. في ذلك الوقت، كانت تستمتع بأول تكليف لها في الإدارة العامة، وتدير شركة صغيرة نسبياً خارج نطاق تخصص شركة زيروكس.

كان الأمر أشبه بدخول ميدان الحرب، مع العلم أن هذا كان أصوب شيء لصالح الشركة وأن ثمَّةَ أشياء كثيرة على المحك. كانت تلك وظيفة من شأنها أن تُحدِث تغييراً جذرياً في حياتي، وتتطلّب كل ذرة من طاقتي. لم أتوقع قط أن أكون رئيسةً تنفيذيةً، ولا تم إعدادي لذلك.

الشيء الذي لم يدركه أحدٌ أن شركة زيروكس كانت تواجه أزمة سيولة هائلة وكانت على وشك الإفلاس. كانت عائداتها تتراجع، وقوة مبيعاتها تضمحل، وخط منتجاتها الجديدة يُستنفد. كانت الشركة مديونة بمبلغ 18 مليار دولار وقد استُنفدت خطوطها الائتمانية. وتدهورت معنويات الموظفين داخل الشركة، وكان سعر سهمها يهوي سريعاً. كان في متناول زيروكس أوراق نقدية تكفيها لأسبوع واحد فقط، لذلك أوصى مستشاروها الخارجيون بأنّ تنتظر الشركة في إشهار إفلاسها. ومما زاد الأمر سوءاً، أن المدير المالي لشركة زيروكس كان منشغلاً بتحقيقٍ تُجريه هيئة الأوراق المالية والبورصات حول ممارسات الشركة لإثبات إيراداتها.

realpagaex0249x

ومع انتقال الوضع من سيئ إلى أسوأ، أدركت مُلكاهي مدى زيادة مخاطر الإفلاس.

كانت أعظم مخاوفي تتمثل في أنّني أجلس فوق سطح سفينة تايتانيك التي تغرق، وأنّني سأقودها إلى قاع المحيط، وهي لحظة ما كنت لأحسد أبداً عليها. لم يروِّعني شيءٌ مثل الاستيقاظ في منتصف

الليل والتفكير في مصير 96 ألف موظف ومتقاعد، وماذا سيحدث إذا سارت الأمور إلى الحضيض.

كيف تعاملت مُلكاهي مع هذه الأزمة وهي التي لا تملك خبرة مالية؟ لقد جلبت علاقات قوية وفهماً واضحاً للمؤسسة لا تشوبه شائبة. وبذلت أقصى ما في وسعها من أجل زيروكس، وأدرك الجميع ذلك. ولسد الفجوات في خبرتها، طلبت مُلكاهي من مكتب أمين الصندوق أن يعلّمها الشؤون المالية وأحاطت نفسها بمجموعة متنوعة من القادة.

وعندما اكتشفت مُلكاهي مدى عمق مشاكل الشركة، أصبح هدفها واضحاً أمام عينيها؛ ألا وهو إنقاذ زيروكس من الإفلاس واسترداد مكانتها العظيمة السابقة. تَمثَّلَ التحدي الذي واجهته في توحيد المؤسسة المحبطة ودفع القادة في جميع أنحاء الشركة إلى التقدم. قالت مُلكاهي: «أنجز الأمورَ عن طريق الاندماج مع الموظفين في الشركة والثقة بهم. فأهمُّ ما يُعنيني تكوينُ فريق بارع ليقود الشركة».

التقت مُلكاهي شخصياً بأفضل 100 مسؤول تنفيذي لتسألهم عما إذا كانوا سيبقون في الشركة على الرغم من التحديات التي أمامهم. وعن هذا تقول: «أعلم أن هناك أناساً لا يدعمونني».

لذلك واجهتُ اثنين منهم قائلة: «مرحباً، لا مجال للجدال. دعونا نتحدث فقط. لا أظنكما متحمَّسَين. إذا اخترتما البقاء، فإمَّا أن نتكاتف تماماً ونوحِّد جهودنا وإمَّا أن ترحلا، وعندئذ لن يكون الوضع مريحاً، لأنّني لا أميل إلى الإدارة الآن. إنّ الأمر برمته يتعلّق بمصير الشركة».

أولُ شخصَين تحدَّثت إليهما، وكلاهما كان يدير وحدات تشغيل كبيرة، قررا الرحيل، لكن الـ 98 الباقين عزموا على البقاء في الشركة. لقد فعلوا ذلك لأنّهم آمنوا بمُلكاهي. وهي أيضاً ناشدت فيهم سماتهم الشخصية الأصيلة ورغبتهم في إنقاذ الشركة التي أحبوها.

أعربت أورسولا بيرنز، التي خلفت مُلكاهي في عام 2009، عن ولائها للشركة التي أعطتها الكثير.

لقد زرت كل بلد تقريباً في العالم. وأعيش حياة رائعة ولديَّ أصدقاء رائعون، أكثر مما كنت أتخيله. كل هذا جاء من شراكة بيني وبين هذه الشركة. ماذا تقول عندما تمر بأوقات عصيبة؟ «شكراً جزيلاً لكِ، أراكِ لاحقاً؟» ليس هذا ما علّمتني أمي.

بعد المحادثات الأوّلية مع مُلكاهي، التأم شمل الفريق بسرعة وشجّعهم عدد زملائهم الذين بقوا في الشركة. قالت بيرنز: «تناولنا العشاء في غرفة الاجتماعات من الكافيتريا. ونظرنا جميعاً حولنا، سعداء بعدد من بقوا في الشركة، وقلنا: حسناً، حسناً، نحن جميعاً شركاء في هذا الأمر. فلننطلق. ما الذي يجب علينا فعله لننجو؟»

بدلاً من القيام بجولات لا نهائية من الاجتماعات في المقر الرئيس، زارت مُلكاهي مكاتب العملاء وذهبت مع مندوبي المبيعات الميدانيين لمعرفة ما إذا كان بإمكانها المساعدّة في وقف موجة انشقاقات العملاء واستقالات مندوبي المبيعات الميدانية. وقالت لموظفي المبيعات، «سأذهب لأيِّ مكان، وفي أيِّ وقت، للحفاظ على أيِّ عميل من عملاء زيروكس». كان انخراطها مع العملاء مناقضاً بشكل كبير لأسلوب تعامل سلفها معهم، الذي كان نادراً ما يبارح مقر الشركة. وكانت تلك إشارة مهمة عزَّزت التنظيم الميداني لشركة زيروكس واستعادت ثقة العملاء فيها.

ومع ذلك، كانت مُلكاهي تتّسم بالتحدي والمثابرة في آن واحد، وتُحاسب الموظفين علناً عن نتائجهم. وعلى الرغم من الضغوط الهائلة التي تعرضت لها الشركة، فقد وضعت توقّعات واقعية. وقالت: «لا يمكن للمرء أن يسلك طريقه إلى الأداء الجيد معتمداً على الأمنيات فقط. إذا وضعت مستوى الجودة عند حدٍّ معين يضمن لك 90 يوماً من التقدير في سوق الأسهم، فستهلك في نهاية المطاف. وياله من وضع سيء يا صاح».

شجَّعت مُلكاهي كبار المديرين على إشراك بعضهم في العمل بشكل مباشر. قالت بيرنز: «نتحدَّث عن كل شيء. إنّ آن واضحة حقاً إذ تقول: تأكَّدي من إيصال المعلومة». لم تأخذ مُلكاهي زمام المبادرة في كلِ مناقشة، إنّما كانت بدلاً من ذلك تؤدي ما وصفته بيرنز بأنّه دور تنسيقيٌّ. أوضحت بيرنز ذلك قائلةً: «إنها بارعة في قراءة الأشخاص، وفي تحفيزنا على العمل معاً».

وصلت مشكلة الإفلاس إلى ذروتها في شهر أكتوبر 2000. أخبرت مُلكاهي في أوّل الشهر مساهمي الشركة بصراحة بأنّ نموذج عمل زيروكس غير مستدام. وفي اليوم التالي، انخفض سعر السهم بنسبة 26 في المئة. وقالت مُلكاهي: «كان ذلك بمثابة معموديتي بالنار».

كانت مُلكاهي تستقطب الدعم تقليدياً عن طريق التفاعل مع أقرانها، وأمَّا في دورها الجديد فكان عليها أن تبث في فريقها الثقة بأنّ الشركة يمكن أن تبقى، على الرغم من الشكوك الشخصية التي تساورها. قالت مُلكاهي: «بصفتي شخصاً حساساً جدًّا تجاه مشاعر الآخرين، كان أصعب شيء أن دوري الجديد يتطلّب مسافة ما لم أكن مستعدةً لها». ومع ذلك، لم تكن مُلكاهي في مأمن من عدم اليقين والتوتر.

عدتُ ذات يوم إلى المكتب من اليابان ووجدت أنّه كان يوماً كئيباً. في حوالي الساعة 8:30 مساءً وأنا في طريقي إلى المنزل، توقفت على جانب طريق ميريت باركواي وقلت لنفسي، «لا أدري إلى أين أذهب. لا أريد العودة إلى المنزل. ما من مكان أذهب إليه».

هل انتابك شعور مثل هذا من قبل؟ من واقع خبرتي، إنّ الشعور بالوحدة واليأس أمر شائع جدًّا لدى القادة، لكن معظمهم لا يملك الشجاعة للاعتراف بذلك. في مثل هذه الأوقات، تحتاج إلى دعم زملائك. أوضحت مُلكاهي ذلك قائلة: «فتحت بريدي الصوتي واستمعت إلى رسالة من كبير الإستراتيجيين جيم فايرستون Jim Firestone قال فيها: «قد يبدو هذا أسوأ يوم، لكننا نؤمن بكِ. سيكون لهذه الشركة مستقبل عظيم». كان هذا كلّ ما تحتاجه مُلكاهي لتؤوب إلى المنزل وتعود إلى العمل بإلهام في اليوم التالي. «لقد منحني الفريق قوة داعمة لا تُصدق. نحن نقاتل، ونتجادل، لكن في نهاية اليوم، يكونون مخلصين وداعمين للهدف».

عندما رأى مستشارو الشركة الخارجيون أن على زيروكس الاستعداد لإشهار إفلاسها تخفيفاً لعبء الديون البالغة 18 مليار دولار، استشاطت مُلكاهي غضباً.

قلت لهم: «إنكم لا تدركون معنى أن يكون المرء موظفاً في هذه الشركة، أن يقاتل ويفوز في المعركة. لن يكون الإفلاس فوزاً أبداً. ولن أطرق هذا الباب ما لم يكن هناك قرار آخر يمكن اتّخاذه. والجعبة ما زال فيها الكثير».

كنت غاضبةً جدًّا لأنّهم لم يتمكّنوا من إدراك الشغف والدافع اللازمَين لتحقيق النجاح، وتأثير الإفلاس على موظفي الشركة.

كان موظفونا يؤمنون بأنّنا نخوض حرباً يمكن أن ننتصر فيها.

فازت آن مُلكاهي في النهاية. ونجت من الإفلاس عن طريق خفض مصاريف تشغيلٍ بالمليارات دون المساس بساحة البحث والتطوير أو المبيعات الميدانية، وعن طريق خفض الديون بنسبة 60 في المئة. وبإطلاق 60 منتجاً جديداً بألوان جديدة وتقنية رقمية حديثة، استعادت نمو الإيرادات والأرباح.

إنَّ ما تميَّزت به قيادة مُلكاهي قدرتُها على تمكين الناس ليرتقوا إلى مستوى التحدي وللحفاظ على تركيزهم على الرسالة المشتركة المتمثِّلة في إنقاذ شركة زيروكس واسترداد مكانتها. يدرك القادة الحقيقيون، مثل مُلكاهي، أن القوة الجماعية لفريق ينعم بالتمكين تفوق بكثير قوة أيٍّ فرد وحيد، وهم يحشدون الفِرق حول قضية مشتركة.

تَعدّ القدرة على بناء علاقات وثيقة ودائمة إحدى علامات تمكين القادة. لكن للأسف الشديد، يعتقد كثير من قادة الشركات الكبرى أن وظيفتهم هي وضع الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية. ثم يفوضون العمل الذي يجب إنجازه، ويظلون بمعزل عن الموظفين الذين يؤدون العمل.

لن ينجح أسلوب القيادة المنعزلة في القرن الحادي والعشرين. فالموظفون اليوم يطالبون بوجود المزيد من العلاقات الشخصية مع قادتهم قبل أن يكرسوا طاقاتهم بالكامل لوظائفهم. إنهم يصرون على التواصل مع قادتهم، مدركين أنّه بالانفتاح وعمق العلاقة مع القائد تُبنى الثقة والالتزام. كان بيل غيتس وستيف جوبز وجاك ويلش ناجحين للغاية؛ لأنّهم تواصلوا بشكل مباشر مع موظفيهم وحققوا بذلك التزاماً أعمق بعملهم وولاءً أكبر للشركة. كان ويلش، على وجه الخصوص، حالة مثيرة للاهتمام لأنّه كان كثير التحدي للموظفين وقاسياً عليهم. ومع ذلك، فإنَّ هذه التحديات ذاتها جعلت الناس يدركون أنّه يهتم بنجاحهم ويعتني بحياتهم المهنية.

يقول ديفيد جيرجن في كتابه «شاهد عيان على السلطة» (Eyewitness to Power): «إنَّ علاقة القائد بأتباعه هي قلب القيادة. فالناس لن يعهدوا بآمالهم وأحلامهم إلى شخص آخر إلا إذا آمنوا أن ذلك الآخر جدير بثقتهم». ويُقِيم القادة الحقيقيون مع الموظفين في جميع أنحاء مؤسساتهم علاقات أساسها الثقة. وثمار هذه العلاقات، سواء أكانت ملموسة أم غير ملموسة، تكون طويلة الأمد.

قال وودي آلن Woody Allen ذات مرة: «ثمانون في المئة من النجاح تتمثَّل في وجود القائد بين أتباعه». ومن المثير للدهشة أن كثيراً من القادة ينشغلون جدًّا لدرجة أنّهم لا يأخذون الوقت الكافي للتواجد مع الموظفين. فهم لا يكلفون أنفسهم عناء حضور احتفالات التكريم أو نزهات الشركة أو اجتماعات المبيعات. ولا يتجولون في المكاتب والمصانع والمختبرات ومواقع المبيعات الميدانية ومواقع الخدمات. وغالباً ما يكونون مشغولين جدًّا بحيث يتعذَّر عليهم الحضور إلى اجتماعات العملاء المهمة أو المعارض التجارية. ونتيجة لذلك، لا يتعرف عليهم زملاؤهم في فريق العمل أبداً. واتصالهم الوحيد بقادتهم يكون عن طريق وسائل الإعلام غير الشخصية، مثل الخُطب، والبريد الصوتي، وأشرطة الفيديو، ومشاهدة فعاليات الشركة على الإنترنت.

يقوم الرئيس التنفيذي لشركة تارغت، برايان كورنيل Brian Cornell، بزيارات متكررة إلى المتاجر في أنحاء البلاد، وغالباً ما يذهب بمفرده وبشكل مفاجئ، ويصافح الموظفين ويتعرف عليهم، بالإضافة إلى استخدام صلاحياته البارعة في المراقبة لمعرفة مدى فاعلية أعضاء فريق تارغت في التواصل مع ضيوفهم. ومنحته هذه الزيارات فهماً واضحاً لمؤسسته الجديدة وللأشياء التي بحاجة إلى التحسين. وأدت كذلك إلى ما أسماه «أصعب قرار في حياتي المهنية»؛ إنهاء غزوة سلفه المشؤومة لكندا. لم يكن لدى كورنيل عديد من التحليلات التجارية التي تم إعدادها للبحث عن طريقة للمضي قدماً فقط، إنّما زار أيضاً المتاجر شبه الخالية من العملاء في الأسبوع السابق لعيد الميلاد وأدرك أن جهود تارغت يجب أن تركِّز بالكامل على السوق الأمريكي المربح.

وبالمثل، أخبر هوارد شولتز عن زيارة لأحد متاجر ستاربكس صباح أحد أيام السبت قائلاً:

دخلتُ متخفياً كي لا يعرفني أحد. وعندما جلستُ، جاءت المديرة إليَّ وقالت: «هوارد، أهذا أنت؟» قلت: «نعم، هذا أنا». أخبرتني عن تلقِّيها سندات ستاربكس وماذا فعلت لها ولأسرتها. ثم بدأت تبكي وقالت: «لقد تأثَّرت جدًّا بوجودك في متجري». وفي وقت لاحق، تلقَّيت منها بريداً صوتياً أوضحت فيه مدى قوة تلك اللحظة بالنسبة لها. واتصلتُ بها على الفور وشكرتها على الإفضاء لي بمشاعرها.

إنّ قصص التفاعلات البشرية الأساسية، مثل هذه القصّة، قوية للغاية. فكل ما كان على كورنيل وشولتز فعله هو الظهور. إنّ حضور الفعاليات المهمة أو الانضمام للصفوف الأمامية في أوقات غير متوقعة يعني الكثير بالنسبة للموظفين ويمكِّنهم من إخراج قادتهم من أبراجهم العاجية والنظر إليهم على أنّهم أشخاص حقيقيون.

الاحترام المتبادل: أساس التمكين

لإخراج أفضل ما لدى الزملاء في الفريق، يجب على القادة الحقيقيين إقامة علاقات للثقة، قوامُها الاحترام المتبادل. لا بديل لذلك. يوفِّر الاحترام أساساً للتمكين، مثل الولاء، لكن يجب على القادة اكتسابه. وفيما يأتي بعض الأشياء التي يقوم بها القادة لكسب احترام زملائهم:

- المساواة في معاملة الآخرين .
- الإنصات باهتمام .
- التعلُّم من الناس .
- مشاركة قصص الحياة.
- الالتفاف حول رسالة مشتركة.

المساواة في معاملة الآخرين

نحن نحترم الأشخاص الذين يعاملوننا على قدم مساواة، خاصة عندما يكونون مستثمرين ناجحين، مثل وارن بافت. إنّه يتناول المزيج نفسه من الشطيرة والكوكاكولا بنكهة الكريز مع مجموعة من الطلاب المبهورين كما يفعل مع صديقه المقرب بيل غيتس. ولا يعتمد بافت على صورته لجعل الناس يشعرون أنّه مهم أو قوي. إنّه يحترم الآخرين بصدق، وهم يحترمونه لتلك الصفات بقدر ما

يحترمون براعته الفائقة في الاستثمار. وبكونه قائداً حقيقياً في تفاعلاته، يُمكِن بافت الناس من القيادة بطريقتهم الأصيلة.

الإنصات باهتمام

نحن نشعر بالامتنان عندما ينصت الناس إلينا بصدق. إنَّ الإنصات الفعَّال من أهم قدرات تمكين القادة؛ لأنَّ الناس يشعرون بأنَّ هؤلاء الأفراد مهتمون بهم حقاً ولا يحاولون وحسب الحصول على شيء منهم. كان وارن بينس مثالاً لمُنصتٍ من الطراز العالمي. فهو ينصت إليك بصبر وأنت توضِّح أفكارك ثم يسهم بملاحظات بارعة منبعها بحر عميق من الحكمة والخبرة.

التعلُّم من الناس

نشعر بالاحترام عندما يعتقد الآخرون أن بإمكانهم التعلُّم منا أو التماس نصيحتنا. حصلت على أفضل نصيحة حول التدريس في حياتي من زميلي في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، بول مارشال Paul Marshall، الذي كان واحداً من أعظم المعلمين في الكلية؛ إذ قال لي: «يا بيل، لا تطأ قدمك فصلاً دراسياً في الكلية إلا إذا كنت تريد حقاً أن تتعلَّ من الطلاب». وقد عملت بنصيحته في كل فصل قمت بتدريسه على مدار الـ 12 عاماً الماضية، وكنت أقول لطلاب ماجستير إدارة الأعمال والرؤساء التنفيذيين: «أنا متأكِّد من أنّني سأتعلَّم منكم أكثر بكثير مما ستتعلّمون مني». كان الطلاب يجدون صعوبة في تصديق ذلك في البداية، لكنهم سرعان ما يرون كيف تساعدني ملاحظاتهم على فهم الطريقة التي يفكر بها قادة اليوم وطلاب ماجستير إدارة الأعمال.

مشاركة قصص الحياة

عندما يكون القادة مستعدين للانفتاح على الآخرين ومشاركة قصصهم الشخصية ومَواطن ضعفهم، يشعر الناس في المقابل بالقدرة على مشاركة قصصهم وحالات عدم اليقين التي يتعرضون لها. أرسلت عشية عيد الشكر في عام 1996 بريداً إلكترونياً إلى جميع موظفي ميدترونيك أعربت فيه عن امتناني للدعم الذي تلقيته أنا وبيني بعد محنتها مع سرطان الثدي والعلاج الكيميائي. وتأثَّرنا كثيراً بعدد الموظفين الذين شاركوا قصصهم معنا بشكل عفوي.

الالتفاف حول رسالة مشتركة

الحالة الأكثر تمكيناً من ذلك كله هي عندما تلتف المؤسسة عن بكرة أبيها حول رسالتها، وتتّحد مشاعر الناس وغايتهم. ليس من السهل الوصول إلى هذا الوضع، خاصة إذا كان لدى المؤسسة عدد كبير من المتشككين أو الساخطين. ومع ذلك، فإنّ الأمر يستحق أيَّ جهد يتطلّبه خلق بيئة متوافقة، بما في ذلك إقصاء مَن لا يدعمون رسالة المؤسسة.

عادة ما يكون للأفراد مشاعرهم الخاصة التي تحركهم. وإذا تمكَّن قادة المؤسسة من إظهار الطريقة التي يمكن للموظفين تحقيق غايتهم بها بالترافق مع تحقيق رسالة المؤسسة في الوقت ذاته، فيمكن أن يحدث التوافق. يمكّن القادة الحقيقيون الآخرين من استخدام مواهبهم والارتقاء إلى مستوى القيادة، بغض النظر عن ألقابهم أو أدوارهم في المؤسسة.

زرت منذ عدّة سنوات مصنع صمّـامات القلب في ميدترونيك في جنوب كاليفورنيا، حيث يعيد الموظفون تهيئة الصمَّـامات من قلوب الخنازير كي تحل محل صمامات القلب البشري التالفة. تتطلّب العملية عُمالاً مهرة للغاية لأنّها فن أكثر من كونها علماً. التقيت داخل المصنع بالعاملة الأعلى إنتاجاً، وهي مهاجرة من لاوس كانت تصنع ألف صمَّـام سنوياً. عندما سألتها عن سر نجاحها، نظرت إليَّ بشغف في عينيها وقالت: «يا سيد جورج، إنّ وظيفتي صنع صمامات قلب تنقذ الحياة».

قبل أن أوقِّع اسمي على صمَّـام مكتمل، أقرر ما إذا كان جيداً بما يكفي لوضعه داخل قلب أمي أو ابني. ولا يمر من تحت يدي ما لم يفِ بهذا المعيار. فقد يموت أحد الأشخاص إنّ كان أحد الصمامات التي أصنعها معيباً. قد تكون الجودة بنسبة 99.9 في المئة مقبولة بالنسبة للشركة، لكنني لا أحتمل العيش إن تسبَّبتُ في وفاة إنسان. لكنني عندما أعود إلى المنزل ليلاً، أغفو وأنا أفكِّر في الخمسة آلاف إنسان الذين ما زالوا على قيد الحياة اليوم بسبب صمامات القلب التي صنعتها.

هل يمكن أن يكون هناك شكٌّ في أنّها قائدة بين أقرانها؟ إنّ لديها شغفاً بعملها يرتبط بشكل مباشر برسالة الشركة، وهي تضع لنفسها معايير عالية المستوى، وتضرب مثالاً يحتذى به لأيِّ شخص آخر. هذا هو نوع القائد الذي نحتاجه على جميع المستويات.

خلق ثقافة التمكين

كيف يخلق القادة ثقافة تنشر التمكين في أرجاء المؤسسة؟ يبدأ الأمر بالطريقة التي يتصرَّف بها كبار القادة كل يوم. لا يمكنهم الدعوة إلى التمكين ثم التصرف بطريقة هرمية للحصول على نتائج قريبة المدى، أو أن يفقدوا مصداقيتهم مع زملائهم. ولا يمكنهم كذلك مكافأة، أو حتى تحمُّل، المديرين

المدفوعين بالسلطة الذين يتصرَّفون مثل الحمقى للحصول على النتائج وغالباً ما يخوضون حروباً سياسية في مؤسساتهم. هؤلاء الأشخاص يجب نقلهم خارجَ المؤسسة حتى تكون الثقافة متسقة داخلياً مع التمكين. ثم يحتاج أصحاب المؤسسة إلى مكافأة القادة على جميع المستويات الذين يمكّنون زملاءهم ومرؤوسيهم ويقرُّون بفضلهم عليهم علناً.

ينخرط القادة الممَكِّنون مع زملائهم بنشاط عن طريق تقديم المشورة لهم، أو تقديم الاقتراحات، أو مساعدتهم في إجراء اتصالات حيوية. على سبيل المثال، بصفة روي فاغيلوس الرئيس التنفيذي لشركة ميرك، كان يتناول الطعام بانتظام في كافيتريا الشركة، وهناك يسأل الناسَ عن عملهم والتحديات التي يواجهونها. وكان يدون ملاحظاتٍ عن المحادثات ثم يفكر في المشكلات المحدّدة لبضعة أيام قبل استدعاء الموظفين لينقل إليهم أفكاره.

تخيَّل كيف شعر باحثو شركة ميرك عندما رفعوا سماعة الهاتف لسماع فاغيلوس وهو يعاود الاتصال بهم. قال فاغيلوس: «كنت أتصل بهم وأقول: «هذه مشكلة صعبة، ولكن إليكم بعض الأشياء التي يمكنكم تجربتها». يحب الناس اندماج القائد معهم. إنهم يشعرون بأنّك تريد مساعدتهم وأنّهم جزء من الحل». وقد عزّزت هذه التفاعلات أهمية عمل الباحثين وكان لها تأثير مضاعف على الموظفين.

مارلين كارلسون نيلسون: من ورشة العمل الشاق إلى التمكين

أحدثت مارلين كارلسون نيلسون، رئيسة شركة كارلسون ورئيستها التنفيذية، تحوُّلاً كبيراً في الشركة التي أسسها والدها، كورتيس كارلسون Curtis Carlson. كان كارلسون بائعاً ماهراً ومديراً صارماً ومتشدداً. وذات ليلة، سأل كارلسون ابنته وهي تغادر المكتب في الساعة 7:30 عما إذا كانت قد فقدت حماسها للعمل في الشركة. وكثيراً ما كان يقول: «من الاثنين إلى الجمعة نسعى إلى البقاء على مستوى المنافسة. والسبت هو اليوم الذي نتفوق فيه».

علَّم كارلسون العجوز ابنتَه مبادئ الأعمال لكنه لم يشجِّعها على الانضمام إلى الشركة حتى كبُر أطفالها، معتقداً أن مكان العمل ليس مخصَّصاً للأمهات. بعد ولادة طفلها الأوّل، مارست نيلسون العمل من منزلها بوصفها ناشراً لصحيفة موظفي كارلسون وتمت ترقيتها إلى رئيس قسم. وعندما أخبرت والدها بذلك، كان رده مثيراً للإحباط: «أنت منخرطة في العمل أكثر من اللازم. يجب أن تكوني في المنزل مع أطفالك». أضافت نيلسون قائلة: «فصلني أبي من العمل على الفور. وغادرت المبنى والدموع تنهمر على خدَّيَّ».

أثناء رعاية نيلسون لأسرتها، انخرطت بعمق في مجتمع مينيابوليس، وتولت رئاسة أوركسترا مينيسوتا، ودشنت احتفالية «الدول الإسكندنافية اليوم» وقدمت بطولة دوري الألعاب الرياضية «سوبر باول» Super Bowl عام 1992 (ثم عام 2018) إلى ولاية مينيسوتا في أبرد عطلة نهاية أسبوع من السنة. وأصبحت أيضاً أوّل امرأة تنضم لمجالس إدارات الشركات المحلية الكبرى وكانت

شريكة في أحد البنوك في المناطق الريفية. ورغم ارتقاء ملف أعمالها، رفض والدها مراراً وتكراراً اهتمامها بشركة العائلة.

وعندما التحق آخر أطفالها بالجامعة، انضمت نيلسون أخيراً إلى شركة كارلسون في سن 48 عاماً. وفي شهرها الأوّل، رافقت والدها إلى عرض تقديمي من طلاب ماجستير إدارة الأعمال في مدرسة كارلسون في مينيسوتا حول أبحاثهم المتعلِّقة بثقافة شركة كارلسون. تذكرت نيلسون كيف سألت الطلاب عن رأيهم في شركة كارلسون. لم يجرؤ أحد على الإجابة. وفي النهاية، قال أحد الطلاب: «يُنظر إلى كارلسون على أنّها ورشة عمل شاق لا تهتم بالناس. ولا ينصح أساتذتنا بالعمل لدى كارلسون». ذُهلت نيلسون من تلك الإجابة، وقالت: «أشعل ذلك الاجتماع النار في قلبي». وأدركتْ بعد ذلك أنّها بحاجة إلى تحويل ثقافة الشركة بعيداً عن أسلوب والدها الاستبدادي من أعلى إلى أسفل.

عندما ترك صِهر نيلسون فجأة منصب الرئيس التنفيذي بعد عامين، عاد والدها البالغ من العمر 80 عاماً إلى الإدارة النشطة. واضطلعت نيلسون بأدوار تشغيلية أبرز لكنّها لم تُعيَّن خليفة لأبيها. وفي الوقت نفسه، ترك كبار المسؤولين التنفيذيين الشركة محبطين من نمط القيادة والسيطرة لكارلسون. وفي النهاية، تولت نيلسون المسؤولية عن أقسام كارلسون الرئيسة وطفقت تعيد تشكيل نمط قيادة الشركة وإستراتيجيتها.

وخلال حفل تكريم والدها بمناسبة الذكرى الستين لتأسيس الشركة، تم تعيينها أخيراً رئيسة تنفيذيةً للشركة. وبجراءة، حذَّرَ كارلسون ابنته من الاعتماد على الآخرين قائلاً لها: «كوني حذرة للغاية، لا يمكنك الوثوق بأحد غير نفسك». كان لنيلسون وجهة نظر معاكسة تماماً، إذ كانت تشعر أن الثقة تنجح في بيئة قوامها الرعاية. وأوضحت ذلك قائلةً: «إذا خلقت بيئة داعمة، يمكنك جذب أشخاص جديرين بالثقة، طالما أنّك تثق بهم وطالما كنتَ أنت نفسك جديراً بالثقة».

حولت نيلسون الثقافة المدفوعة بالخوف إلى ثقافة أكثر دعماً عن طريق التركيز على الموظفين والعملاء. وأوضحت قائلة: «في بيئة القيادة والسيطرة، كان والدي يحرم نفسه من فرصة سماع الآراء المخالفة».

إنَّ الرأي المخالِف يجبرك إمَّا على فهم موقفك وإمَّا على تغييره. انتقلت إلى وضع تعاوني للإدارة. والآن نعتمد على الجميع التماساً لحكمتهم وخبرتهم من أجل دعم اتّخاذ القرار. أعتقد أن الحكمة الجماعية تكون عظيمة القيمة عندما تنبع من الفكر الراسخ. وفي النهاية، يظل على القائد أن يتّخذ القرار النهائي.

قررت نيلسون إعادة اختراع كارلسون بوصفها شركة تهتم بالعملاء عن طريق خلق البيئة الأكثر اهتماماً لموظفيها. وحولت دفة التركيز من مراقبة رأس المال النقدي إلى اكتساب رأس المال

البشري وتنميته. وبحثت في الموظفين عن ثلاث خصائص: الجدارة بالثقة والكفاءة والاهتمام. أوضحت نيلسون قائلة: «إن الحاجة إلى سمات شخصية مطلقة، مثل الجدارة بالثقة والكفاءة التي تنعكس في شكل تجارب واسعة وخبرة وحكمة، ليست أمراً مفاجأً، غير أن سمة الاهتمام فلم تكن واضحة بشكل بديهي».

لقد بحثتُ عن أشخاص يمتلكون «قلوباً خادمة». إنَّ القيادة الخادمة محرِّك مهم للثقافة التي نريد خلقها. فالموظفون الراضون يخلقون عملاء راضين. وفي مجال الأعمال الخدمية، يفهم العملاء بسرعة كبيرة ما إذا كنت تهتم بخدمتهم من قلبك.

أدركتْ نيلسون أن هذه القيم يجب أن تتبناها مواقع كارلسون في جميع أنحاء العالم إذا كان لها أن تصبح سلوكيات رئيسة لكل موظف في كارلسون. فسافرت بلا كلل للقاء موظفي الشركة والعملاء في جميع أنحاء العالم. وعن هذا تقول: «لا يمكننا أن نبني علاقات إلا بالتركيز على الموظفين وتمكينهم، وبوضوح الاتجاه، وفهم رسالة الشركة. لا يمكننا تعليم موظفي المطعم أن يضعوا وجبة على المائدة فقط. فعليهم تخصيص التجربة اعتماداً على ما إذا كان العملاء يودُّون التمتُّع بالخصوصية أم قضاء أمسية من المرح».

قالت نيلسون بفخر، وهي تفكِّر في التغييرات التي قادتها في الشركة، إنّه لا يوجد طالب ماجستير في إدارة الأعمال اليوم يمكنه أن يخلص إلى أن كارلسون لا تهتم بالموظفين. وأوضحت قائلة: «لا يمكنك تغيير ثقافة في ستة أشهر. فبناء الشفافية والحوار التعاوني في الثقافة يستغرق وقتاً». وبعد أن عانت ويلسون من وفاة ابنتها قبل 20 عاماً، أعادت التأكيد على رسالتها الشخصية بأنّ «تستغل كل أداة في متناول اليد بوصفها فرصة لتقديم الدعم للموظفين أو تحسين حياتهم». إنّ تحويلها ثقافة شركة كارلسون إلى بيئة تعاونية مثالٌ رائع يوضح كيف يستطيع القادة إلهام الموظفين حول رؤية مشتركة وتمكينهم من القيادة.

كينت ثيري: عمدة دافيتا

بالنسبة إلى الغرباء، تبدو ثقافة شركة دافيتا، التي تدير مراكز غسيل الكلى، غير عادية بشكل كبير، بل ربما تبدو غريبة بعض الشيء. تمتلئ اجتماعات الشركة بالهتافات والاستعراضات الشبيهة بالفعاليات الرياضية، ويركض الرئيس التنفيذي كينت ثيري في زي الفرسان الثلاثة، ويلوح بالسيف. حتى ثيري نفسه يقرُّ بذلك قائلاً: «يعتقد الموظفون الجدد في الشركة أن هذه الممارسات بدعة، وأنها حمقاء ومصطنعة».

لكل دولة فرق رياضية ومؤسسات عسكرية وجماعات دينية لها ترانيمها وهتافاتها وأغانيها وشعاراتها. ليست ثقافة دافيتا هي الغريبة، إنّما لدى الشركات بيئات عقيمة عاطفياً لا تلهم الموظفين في عملهم. ولو نظرنا إلى نسبة الوقت الذي يقضيه الناس من حياتهم في العمل، فلماذا لا يكون هذا الوقت ممتعاً ومرضياً في الوقت ذاته؟

انبثقت نُهُج ثيري لخلق ثقافة تمكين من تجربته المؤسفة التي عاين فيها تصفية شركته السابقة فيفرا سبيشالتي بارتنرز Vivra Specialty Partners. كان ثيري، المستنزَف مادياً ومعنوياً، يظن أن إخفاق شركة فيفرا سبيشالتي بارتنرز يمثّل نهاية مسيرته المهنية في القطاع الخاص. واتّفق هو وزوجته، دينيس أوليري، على أخذ إجازة من حياتهما المهنية لتكريس طاقتيهما لأسرتهما. وعندما عُرضت على ثيري فرصة قيادة شركة دافيتا بعد بضعة أسابيع، غضبت زوجته وقالت: «هذه فكرة يحركها هرمون التستوستيرون على نحو مثير للاشمئزاز!»؛ ومن ثم رفض ثيري العرض في البداية. وعندما رأت مدى اكتئابه، قالت له: «أنت شخص عنيد. فلتذهب وتفعل الشيء اللعين».

عندما أصبح ثيري الرئيس التنفيذي لشركة دافيتا، أدرك التحديات العاطفية التي يواجهها موظفوه العاملون في مراكز غسيل الكلى، إذ يُمضي المرضى فيها في المتوسط 12 ساعة أسبوعياً، ويقضي 20 في المئة منهم نحبهم سنوياً، حتى مع توافر أفضل رعاية لهم. ومن ثمَّ، سعى ثيري إلى إيجاد طرق لخلق جوٍّ مشترك متفائل في كل مركز وخلق إحساس عميق بالاهتمام بين المرضى وموظفي دافيتا.

في جميع أرجاء دافيتا، أراد ثيري إنشاء مؤسسة متميِّزة تتصرَّف مثل المجتمع، إذ يدعم الناس فيه بعضهم ويشعرون بالشغف نفسه تجاه مكان عملهم كما يشعرون تجاه دُور عبادتهم وفرقهم الرياضية المحلية. أراد ثيري صنع نسخة متطابقة من المجتمع الذي وجده في بلدة ويسكونسن الصغيرة القديمة الطراز التي ترعرع فيها. وخلع على نفسه لقب عمدة دافيتا وتبنَّى مناظر من فيلمه المفضل، «الفرسان الثلاثة» (The Three Musketeers).

عندما سمعتُ ثيري يتحدَّث كثيراً عن ثقافة شركته، قررت أن أعاينها عن كثب. وسرعان ما رأيت المستوى العالي بشكل استثنائي من الشغف والحماس والالتزام من جانب كل موظف التقيته في دافيتا. وبدلاً من الحكم على ثقافة دافيتا بأنّها مختلفة، وجدتُني متفقاً مع حجة ثيري القائلة بأنّ الثقافة العقيمة عاطفياً في عديد من الشركات هي الغريبة وليست شركة دافيتا.

مثلما خلقنا إحساساً قوياً بالمجتمع حول المرضى في ميدترونيك، سألت نفسي، «لماذا لا تفعل كل الشركات الشيء نفسه؟» أظهرت استطلاعات رأي كثيرة أجرتها مؤسسة غالوب Gallup أن 30 في المئة فقط من الموظفين ينخرطون في عملهم. هذه كارثة وخسارة مأساوية للإمكانات البشرية. ولا عجب أن يشعر كثيرٌ من الموظفين بالإرهاق وأن ترتفع مستويات دوران الموظفين. فكر في أماكن العمل الملهمة التي يمكن أن تكون لدينا إذا خلقت معظم الشركات بيئات عمل تمكينية كالتي تتمتَّع بها شركتا كارلسون ودافيتا.

الشفافية الجذرية لطوني شاي

يركِّز طوني شاي Tony Hsieh، الرئيس التنفيذي لشركة زابوس Zappos، على الثقافة بشكل جنوني. وشركة زابوس هي بائع الأحذية بالتجزئة الوحيد في العالم التي ابتكرت جولات لمركز الاتصال الخاص بها بسبب الطلب المستمر لقادة الأعمال الذين يودون معاينة الثقافة المضحكة والمبهجة والمهووسة بالعملاء على الطبيعة. بنى شاي الشركة بأكملها على قيم وأهداف واضحة. ويتَّصل علناً وكثيراً بجميع موظفي الشركة، ولا سيَّما موظفي خدمة العملاء. كتب شاي في رسالة بريد إلكتروني أرسلها على مستوى الشركة في نوفمبر 2008، بعد تسريح من العمل، يقول:

تذكَّر أن هذه ليست شركتي، وأنها ليست شركة مستثمرينا. هذه الشركات هي ملكنا جميعاً، والأمر متروك لنا جميعاً لنحدِّد أين نذهب من هنا. إنّ القوة كامنة في كل واحد منا للمضي قُدماً والخروج فريقاً أقوى مما كنا عليه في تاريخ الشركة.

في السراء والضراء، تكون اتصالات شاي صادقة ومرحة وغير رسمية. فهو يتحدّث مع زملائه بشكل مباشر وشخصي. وينصبُّ تركيزه الدؤوب على القيم التي تسمح للشركة بإنشاء خدمة عملاء رائعة مع القليل من القواعد والقليل من البيروقراطية التي تقيِّد موظفي زابوس. على سبيل المثال، تقيس معظم مراكز الاتصال أداء الموظف وفق متوسط وقت التعامل مع العميل لتقليل طول المكالمة وزيادة الإنتاجية. ألغت زابوس هذا المقياس، وكذلك البرامج النصية للمكالمات والمبيعات، لتمكين موظفيها من التواصل مباشرة مع العملاء وتقديم خدمة أفضل.

وأدَّى تمكين شاي للموظفين إلى إطلاق العنان لإمكانات مذهلة في المؤسسة. يقول شاي إذا فهمت الثقافة بشكل صحيح، فإنّ كل شيء آخر سيقع في مكانه الصحيح. ونتيجة لذلك، نمت زابوس بسرعة لمدة 10 سنوات إلى أن استحوذت عليها شركة أمازون مقابل 1.2 مليار دولار في عام 2009.

لقد اكتشف قادة أمثال مُلكاهي ونيلسون وثيري وشاي أن تمكين الناس في جميع أنحاء مؤسساتهم بالعاطفة وتوحيد الهدف يحقِّقان نتائج تفوق بمراحل ما يمكن تحقيقه عن طريق إجبار المرؤوسين على أن يكونوا أتباعاً مخلصين. فبمنح الآخرين المساحة الكافية للقيادة في إطار الهدف العام للمؤسسة، يكون بوسعهم تفويض المزيد من مسؤولياتهم القيادية بينما يوسِّعون نطاق تأثير قيادتهم على المزيد من الموظفين.

التمكين هو المساءلة

غالباً ما يُساء فهم مصطلح التمكين على أنّه «الحرية في أن تفعل ما تريده». في الواقع، يجب أن يقترن التمكين الحقيقي بدرجة عالية من المساءلة على الوفاء بالتزاماتك. لقد واجهت سوء الفهم هذا عندما انضممت لأول مرة إلى ميدترونيك وتحدَّثت مراراً وتكراراً عن خلق ثقافة للتمكين. وذات يوم، واجهتني مسؤولة تنفيذية كبيرة قائلةً إنّه ليس من قبيل التمكين بالنسبة لي أن أقدح في نتائجها. وبعد عدّة أسابيع، عادت وقالت: «نحن نفهمك الآن بشكل أفضل. عندما تتحدَّث عن التمكين، فإنك تعني حقاً «التمكين مع المساءلة»»، وعقَّبتُ على كلامها قائلاً: «وهل هناك أيُّ نوع آخر؟» إنَّ القادة الناجحين مديرون في حلقة مغلقة يتابعون بانتظام مع فريقهم لضمان حصولهم على النتائج وتقديم المساعدّة حسب الحاجة.

ألان مولالي: التمكين مع المساءلة المغلقة

ألان مولالي Alan Mulally قائد ممكِّن يجمع فريقه معاً للتوصل إلى اتفاق على الأهداف والغايات، لكنه صارم في المتابعة للحصول على تقارير صريحة عن التقدم المحرز. طوال مسيرتي المهنية، سمعت مديرين متوسطين لا يستجيبون بشكل جيد للمراقبة الدقيقة يصنِّفون نهج مولالي بأنّه «إدارة تفصيلية». وأنا أخالفهم الرأي. يجب أن يكون القادة المُمَكَّنون مسؤولين بالكامل عن أفعالهم وأن يتحروا الشفافية بشأن نتائجهم، وإلا أمست النتائج فوضى ولعبة سياسية، وكلاهما يؤدي إلى أداء ضعيف.

في عام 2006، وصل مولالي من شركة بوينغ Boeing إلى شركة فورد Ford رئيساً تنفيذياً جديداً، مرتدياً معطفاً وسروالاً رياضيَّين، وهي ملابس مختلفة تماماً عن ملابس المسؤولين التنفيذيين التقليديين في فورد. لاحظ مولالي عندما كان يقود سيارته في مرآب سيارات الشركة عدم وجود سيارات فورد في المرآب، وهو أمر غريب بالنسبة لشركة كانت سيارتها التي تحمل اسمها هي أيضاً أكبر مسوِّق لها. ورافقه الموظفون فوراً إلى مكتبه الضخم، حيث استقبلته مجموعة من المساعدين - وعددهم 30 - وقدَّموا له التحية وعرضوا عليه تناول معطفه منه وصبَّ قهوته له. وفي غضون شهر، نُقلوا جميعاً من مكتبه، وحلَّ محلهم المساعد الذي جاء معه من شركة بوينغ.

أثناء سيره إلى المكتب الضخم الذي كان هنري فورد الثاني يشغله ذات يوم، نظر مولالي إلى النوافذ البانورامية في مصنع روج Rouge، أشهر مصنع في مجال صناعة السيارات. وبعد إخبار أحد المساعدين أنّه يرغب في التجوُّل في المصنع ومقابلة الموظفين، قال له المساعد: «إن المديرين التنفيذيين لدينا لا يتحدّثون مباشرة إلى موظفي المصنع». وعندئذ، أصرَّ مولالي على الذهاب إلى هناك على الفور. واقتنع مولالي من اجتماعاته الأوّلية بأنّ مشاكل فورد أعمق بكثير من الخسائر المذهلة المتوقَّعة لذلك العام. وأدرك مولالي، ذلك القائد بالفطرة الذي يعرف أكثر بكثير مما يتاح له من معلومات، أنّه يواجه ثقافة مختلة تتطلّب إجراء إصلاحات واسعة.

لا يتَّصف مولالي، المولود في كنساس ويتَّسم بالوفاء لجذوره، بالغرور، وهو يقترب من الناس بأسلوب ودود «متواضع» يريح الناس على الفور. كان أسلوب مولالي في فورد متواضعاً ومريحاً،

في تناقض ملحوظ مع أجواء التعقيد وسياسة بلاط القصور التي سبقته. كان يكتب ملاحظات بوجوه ضاحكة، ويشارك في محادثات غير رسمية، ويدخل الاجتماعات دون سابق إنذار، وغالباً ما كان يبادر بالعناق. في البداية، قلل كثير من المديرين التنفيذيين في شركة فورد من شأنه، ووصفوا نهجه بأنّه مبتذل. وبحسب وصف بريس هوفمان Bryce Hoffman مولالي في كتاب «الأيقونة الأمريكية» (American Icon)، الذي يبيِّن التحوُّل الثوري الذي أحدثه في شركة فورد، «كانت شخصية مولالي مزيجاً غريباً من البراءة والعزيمة التي لا تلين التي ولدت من طفولة قاسية ورغبة دائمة في كتابة اسمه في السماء».

انضم مولالي إلى شركة بوينغ في عام 1969 وشق طريقه إلى منصب رئيس قسم الطيران التجاري المتعثر، مما أدَّى إلى تحوُّل مذهل جعله يصبح الرئيس التنفيذي التالي لبوينغ. ومع ذلك، فإنّ الاستقالة القسرية للمديرَين التنفيذيَّين، فيل كونديت Phil Condit وهاري ستونسيفر Harry Stonecipher بسبب سوء السلوك، تسببت في فض مجلس إدارة بوينغ وتعيين الرئيس التنفيذي لشركة ثري إم 3M، جيم ماكنيرني Jim McNerney، رئيساً تنفيذياً جديداً لها.

وحتى في تلك الظروف، ظل مولالي مخلصاً لبوينغ. ولم يفكر في تغيير مسيرته المهنية إلا بعد أن تلقَّى مكالمة هاتفية شخصية من بيل فورد، حفيد هنري فورد. وبعد مناقشات مكثَّفة مع شركة فورد ومع أعضاء مجلس إدارته، رفض مولالي دور الرئيس التنفيذي لفورد من أجل البقاء في بوينغ. وفي النهاية، أقنعه أعضاء مجلس إدارة شركة فورد بقبول التحدِّي المتمثِّل في إنقاذ واحدة من أشهر الشركات في أمريكا.

لم يستغرق مولالي وقتاً طويلاً لإدراك عمق مشاكل فورد. وعلى الرغم من الخسائر التي بلغت 12.7 مليار دولار، وهي الخسائر الكبرى في تاريخ فورد، لم يكن أحد في فريق مولالي التنفيذي الجديد على استعداد للاعتراف بمشاكلها. أخبرني مولالي أن الشركة - إلى جانب منافسيها جنرال موتورز وكرايسلر من ديترويت - خرجت من المنافسة خلال الثلاثين عاماً الماضية، ومع ذلك لم يكن أحد على استعداد لمواجهة هذا الواقع. أدرك مولالي أن اتِّخاذ إجراء حاسم كان مطلوباً لمنح فورد حائط صد أمام المزيد من المشاكل والركود الاقتصادي، اعتمد مولالي خطة لاقتراض 23.5 مليار دولار، مستفيداً من الميزانية العمومية لشركة فورد بالكامل وعلامة فورد البيضاوية الأيقونية بوصفها ضماناً.

ثم أنشأ مولالي إستراتيجية لتلبية احتياجات العملاء عن طريق مجموعة كاملة من السيارات والشاحنات الفائقة - لا من المركبات والشاحنات الرياضية فقط - مع الإصرار على أن تكاليف مصنع فورد في منشآتها الموحَّدة في الولايات المتحدة يجب أن تكون مكافِئة للمصانع غير الموحَّدة في الجنوب. وتطلَّبَ ذلك اتِّفاقاً تاريخياً مع نقابة عمال السيارات المتحدين United Automobile Workers يتضمَّن وظائف بنصف الأجر لإعادة إنتاج السيارات المتوسطة الحجم إلى ميشيغان، والتي صادقت عليها القوى العاملة النقابية للشركة في عام 2007. وفي الوقت نفسه، قام مولالي بتوجيه علامات الشركة التجارية إلى فورد ولنكولن Lincoln في حين تفرَّعت منها علامات تجارية فاخرة، مثل جاكوار Jaguar ولاند روفر Land Rover.

وأثناء مراجعة أداء الأعمال الأسبوعية، جمع مولالي تقاريره المباشرة ليوم كامل من المراجعات المتعمِّقة القائمة على الحقائق لأعمال فورد. وخلال هذه الاجتماعات، تعمَّق في التفاصيل بعدّة مستويات أعمق مما فعل أيُّ مسؤول تنفيذي كبير سابقاً وتوقع تقييمات صريحة. واستخدم نظام ترميز بالألوان الأخضر والأصفر والأحمر لتقييم حالة المشاريع الرئيسة. ونظراً لعمق مشاكل الشركة، فقد شعر بالحيرة عندما تم ترميز كل مشروع باللون الأخضر.

وفي دورته الخامسة لإعادة هندسة الأعمال، واجه مولالي فريقَه بشأن عدم التوافق بين مليارات الخسائر وتقاريرهم المتسقة عن التقدم الإيجابي. وتساءل قائلاً: «هل هناك أيُّ شيء لا يسير على ما يرام هنا؟» ولم يجبه أحد. وفي الأسبوع التالي، واجه مارك فيلدز Mark Fields، رئيس قطاع الأمريكتين في الشركة، الواقعَ بإشارة حمراء تشير إلى ضرورة تأجيل إطلاق مركبة جديدة رئيسة. وعلى الرغم من أن جميع زملاء فيلدز اعتقدوا أنّه سيُفصل من عمله، صفَّق مولالي له بدلاً من ذلك وقال: «تلك رؤية رائعة يا مارك». لم يقبل مولالي المشكلات فقط، إنّما حوَّل التركيز بوعي أيضاً إلى حلِّ المشكلات. وردد صدى التشجيع نفسه خلال جميع حواراته: «إن لديكم مشكلة ... ولستم أنتم المشكلة».

قام مولالي بإجراء تغييرات قليلة بشكل ملحوظ على الموظفين عند توليه منصب الرئيس التنفيذي. وبدلاً من ذلك، قام بتغيير الثقافة بأنّ جعل كل قائد منغمساً في تفاصيل العمل ويعمل بروح الفريق لتحسين الأداء. قاوم أحد هؤلاء المديرين التنفيذيين، وهو الرئيس الدولي مارك شولز Mark Schulz، نهجَ مولالي بشدة، رافضاً الدخول في التفاصيل واعتذر عن حضور الاجتماعات بحجة المرض؛ لأنّه ظن أن بمقدوره أن يراوغ للوصول إلى منصب رئيس مجلس الإدارة بيل فورد. لم تنجح خطة شولز، وكان أولَ عضو من فريق مولالي يترك الشركة.

إنَّ تحوُّلات مثل تلك التي جرت في فورد لا تحدث بالمصادفة. يضع القادة الرؤية ثم يمكّنون فِرقهم من تحقيقها. ولقد حشد مولالي موظفي فورد بالصراحة وسلامة النية. ولم يطلب قط من أعضاء الفريق أكثر مما كان هو نفسه على استعداد لتقديمه. كان يتمتَّع بقدرة فريدة على الجمع بين الاهتمام الحقيقي بموظفيه والمساءلة الحقيقية عن نتائجهم. وكانت طبيعته التي تتسم بحب لا لين فيه، تجمع بين الصرامة والاهتمام على حدٍّ سواء؛ إذ كان قوياً بما يكفي لتحويل الجناح التنفيذي لشركة فورد إلى درجة عالية من الاهتمام لتمكين كبار القادة وحشد موظفي فورد حول رؤية جديدة للقدرة التنافسية العالمية.

وماذا حدث لمارك فيلدز، المدير التنفيذي الذي كشف عن مشاكله؟ لقد أصبح خليفة مولالي في عام 2014.

أسلوب قيادتك

أبقيتُ موضوع الأسلوب إلى النهاية؛ لأنّ أسلوب القائد الفعال يجب أن يأتي من مكان أصيل. ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا عندما يكون لديك مستوى عالٍ من الوعي بالذات، وتكون واضحاً تجاه قيمك، وتفهم هدفك القيادي. يجب أن يكون أسلوبك هو التجسيد الخارجي لقيادتك الحقيقية. والأسلوب دون أصالة يجعلك شخصية عادية. ومن دون هذا الوضوح، سيتشكل أسلوبك وفقاً لتوقُّعات مؤسستك أو العالم الخارجي ولن يُنظر إليه على أنّه أصيل. ولن تكون قادراً على تمكين الموظفين.

إنّ كثيراً من المؤسسات تسعى جاهدة لأنّ يكون لديها قادة شباب كي تبنّي أسلوب القيادة المعياري للشركة، وترسلهم لتلقِّي البرامج التدريبية لتطويع أساليبهم. وهنا تكمن المخاطرة: هل سيتعيّن عليك التنازل عن هويتك لتنجح في المؤسسة؟ إذا فعلت ذلك، ستشعر وكأنك دجال، تحاول أن تكون شيئاً مغايراً لنفسك.

من أهم الملاحظات الواردة في هذا الفصل، الخاصة بالقادة الممكِّنين - آن مُلكاهي، وروي فاغيلوس، ومارلين كارلسون نيلسون، وكينت ثيري، وطوني شاي، وألان مولالي - أن لديهم جميعاً أساليب فريدة تناسبهم بشكل فعَّال. ولا يمكن لأحد منا أن ينجح عن طريق محاكاة أساليبهم.

عند التفكير في أسلوب قيادتك، اطرح على نفسك هذه الأسئلة، وفكِّر في المكان الذي يناسبك من بين الفئات الموضحة في الشكل 11-1:

- هل أسلوبك في القيادة متوافق مع مبادئ قيادتك وقيمها؟
- كيف تكيِّف أسلوبك مع الظروف التي تواجهك؟
- هل تهمك مسألة ما إذا كان أسلوبك الأصيل سيحظى بالقبول في مؤسستك؟
- هل تقلق من أنّك قد تضطر إلى تعديل أسلوبك للمضي قدماً؟

كان أسلوب القيادة التوجيهي شائعاً في الماضي، لا سيَّما في العمليات العسكرية والتصنيعية. وما زال ضرورياً خلال الأزمات عندما يكون عنصر الوقت جوهرياً. ولكن نظراً لأنّ المزيد من الشركات تقوم على العاملين في مجال المعرفة، فقد ثبت أن الأسلوب التوجيهي غير فعَّال في تحفيز الموظفين على اتِّخاذ المبادرة أو أن يكونوا مبدعين.

توجيهي: يتطلَّب الطاعة والامتثال للقواعد

انخراطي: يحشد الموظفين حول هدف مشترك وقيم مشتركة

تدريبي: يُعدُّ الموظفين لأدوار قيادية

توافقي: يبني التوافق عن طريق المشاركة

انتمائي: يؤسس الروابط والانسجام العاطفي

خبير: يتوقَّع الكفاءة والتوجيه الذاتي

شكل 11-1 أنماط القيادة

إنّ الأسلوب الأكثر شيوعاً الذي ظهر في السنوات الأخيرة هو الأسلوب الانخراطي. ينخرط القادة أمثال آن مُلكاهي وألان مولالي بنشاط مع الموظفين على جميع مستويات المؤسسة - بمساءلة الموظفين والإنصات إليهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الأداء في مستوى أعلى - لكنهم يفعلون ذلك دائماً في إطار الهدف المشترك والقيم المشتركة للمؤسسة.

ويعمل القادة التدريبيون، مثل جون دوناهو من شركة إي باي، على إخراج أفضل ما لدى الموظفين وإعدادهم لأدوار قيادية في المستقبل. وعادةً ما يهتم هؤلاء القادة بإعداد الموظفين لتحقيق نتائج طويلة الأجل أكثر من اهتمامهم بالنتائج الفورية.

ويتعامل القادة التوافقيون مع كل فرد في الفريق باعتباره على قدم المساواة، ويشجِّعون الجميع على المشاركة في صنع القرار. إنهم على استعداد تام لأخذ الوقت للوصول إلى استنتاجات، إلى درجة تصل إلى تأجيل القرارات، حتى يظهر التوافق في الآراء. تحتاج معظم المؤسسات غير الربحية إلى قادة توافقيين لتحفيز المجموعات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة.

ويبني القادة الانتمائيون روابط الثقة بين الموظفين عن طريق الحفاظ على التناغم بين أعضاء الفريق، حتى على حساب النتائج القصيرة المدى. وغالباً ما يكون هؤلاء القادة أكثر فاعلية في إخراج أفضل ما لدى زملائهم في الفريق عن طريق القيادة بطرق بارعة ومنضبطة.

ويعتمد القادة الخبراء، مثل كريغ فينتر، بشكل كبير على معرفتهم وخبراتهم. وغالباً ما يوجدون في المؤسسات العلمية، وفي مجالات الاستشارات والخدمات المالية، إذ تصعد هناك النجوم الفردية إلى المناصب القيادية. ويميلون إلى الإنصات إلى الخبراء الآخرين بينما يطالبون زملاءهم في الفريق بإظهار مستويات عالية من المعرفة والأداء الفردي.

في إطار قيادتك الحقيقية، يكون وجود مجموعة من الأساليب أمراً فعَّالاً ومناسباً للموقف. يجب أن تكيِّف أسلوب قيادتك مع قدرات زملائك في الفريق واستعدادهم لقبول مسؤولية أكبر. على سبيل المثال، إذا احتاج زملاؤك في الفريق إلى توجيهٍ واضح، فقد لا يكونون مستعدين للاستجابة إلى الأسلوب التوافقي. وعلى العكس من ذلك، لن يستجيب المفكِّرون المبدعون أو المستقلون بشكل إيجابي للأسلوب التوجيهي.

من المهم في القيادة أن تفهم الموقف الذي تعمل فيه، بالإضافة إلى حتمية الأداء، وأن تتمتَّع بالمرونة لتعظيم فاعليتك في هذا الموقف. كما قال نارايانا مورثي: «لا بد أن توضع القيادة دائماً في سياق. إذا أخذت أفضل قادة في الشركات وجعلتهم أعضاء في مجلس الشيوخ أو رؤساء، فقد لا ينجحون لأنّ هذا سياق مختلف». ومع ذلك، بمجرد أن تفهم السياق، يمكنك تعديل أسلوب الاتصال والقيادة الخاص بك للحصول على نتائج مع الحفاظ على أصالتك.

اختيار الارتفاع المناسب لك

تعلَّم كيفن شارر من خبرته في شركة إم سي آي قيمة أسلوب القيادة المرن، الذي يمكن أن يختلف حسب احتياجات العمل واستعداد فريقه للعمل بشكل مستقل. يصف شارر أسلوب بأنّه «الارتفاع» المناسب لمستوى خصوصية المهمة المطروحة:

في أقصى ارتفاع، تطرح الأسئلة الكبيرة: ما رسالة الشركة وإستراتيجيتها؟ هل يفهم الموظفون هذه الأهداف ويؤمنون بها؟ وفي أدنى ارتفاع، تنظر إلى العمليات التي تتم على الأرض: هل أنجزنا هذا البيع؟ ما العائد على آخر حصة في المصنع؟ وفيما بين ذلك، تطرح أسئلة مثل: هل يجب أن نستثمر في شركة صغيرة للتقنية الحيوية لديها دواء جديد واعد؟ وكم كيميائياً يجب أن نوظف خلال هذا الربع؟

بصفتك رئيساً تنفيذياً، يجب أن تعمل في جميع هذه المستويات في آن واحد. لقد تعلَّمت من جاك ويلش مهارة الانتقال السريع بين المستويات، أو حتى الانخراط في عدّة مستويات في آن واحد. يميل معظم الرؤساء التنفيذيين إلى الانجذاب نحو الارتفاع الذي يشعرون فيه بأكبر راحة. ولسوء الحظ، فإنّهم يواجهون مشكلة لأنّهم عالقون على ارتفاع معين.

أقرَّ شارر بميله إلى الانشغال بالتفاصيل الدقيقة لمشكلة ما:

عندما أنتقل إلى وضع الغواصة الخاص بي، أتعمَّق في المشكلة وأعتقد أن بإمكاني حلَّها بنفسي. حينذاك أكون في خطر تجاهل نصيحة الخبراء وإغلاق النقاش. يُعدُّ التحرك بخفة داخلاً وخارجاً على ارتفاعات مختلفة أمراً بالغ الأهمية لنجاح القيادة، لا سيَّما في أوقات النمو السريع وعدم اليقين.

بصفتك قائداً، يجب أن تتبنَّى أسلوباً يناسب شخصيتك ولكن يجب أن تكون مرناً بما يكفي للتكيف مع الموقف ومع احتياجات زملائك. وبهذه الطريقة فقط يمكنك الحفاظ على أصالتك وتمكين الناس أثناء التعرض لمجموعة من التحديات.

تمرين: تمكين القادة
الآخرين

1. صف مثالاً من ماضيك كنت فيه فعالاً في إلهام القادة الآخرين حول هدف مشترك وقيم مشتركة.

2. ما مدى فاعليتك اليوم في تمكين الآخرين من التقدّم والقيادة؟ وما مدى استمرارك في هذا التمكين؟ وماذا تفعل لتحسين فاعليتك؟

3. اذكر موقفاً واجهتَ فيه تعارضاً بين تمكين الآخرين والوصول إلى أهداف أدائك.

أ. كيف تغلَّبت على هذا التعارض؟

ب. هل أعطيت الأفضلية للوصول إلى أهدافك أم إلى علاقاتك؟

ج. هل ستتصرَّف بشكل مختلف في المستقبل عندما تواجه تعارضاً بين العلاقات والأداء؟

الفصل الثاني عشر
القيادة العالمية

«سيكون النموذج التنظيمي للشركات العالمية بحلول عام 2020

مختلفاً جدًّا عن النموذج الغربي التقليدي.

ويجب أن تكون الثقافة المرافقة

له مختلفة تماماً».

- بول بولمان، الرئيس التنفيذي لشركة يونيليفر

نتناول في هذا الفصل الأخير تحديات القيادة في العالم المتسم بالعولمة. يدرك قادة الشركات أن عالم اليوم المتشابك المتَّسم بالعولمة يتطلَّب منهم أن يتحلَّوا بكفاءات جديدة. وفي الأدوار العالمية، سيُطلَب منك إظهار البراعة الجيوسياسية، وإعادة اختراع نماذج الأعمال للأسواق الناشئة، وبناء فرق عمل متنوعة، وإعادة تصميم النماذج التنظيمية. ويتطلب الازدهار في هذه البيئة المعقَّدة صفات تفوق تلك التي يتمتَّع بها القادة الحقيقيون وتتجاوزها بكثير. ولمساعدتك على الاستعداد للقيادة العالمية، نقدم لك مفهوم «الذكاء العالمي»، ونستكشف كيفية تنمية سمات القيادة التي تتمتّع بالذكاء العالمي.

بول بولمان: إحداث تحول في القيادة
العالمية لشركة يونيليفر

تحت قيادة الرئيس التنفيذي بول بولمان، حوَّلت شركة يونيليفر نفسها إلى الشركة الرائدة على مستوى العالم في مجال المنتجات الاستهلاكية. وُلد بولمان في هولندا وتلقى تعليمه فيها. وقضى 26 عاماً مع شركة بروكتور آند غامبل، منافس يونيليفر اللدود، وللشركتَين عديد من الفروع في الولايات المتحدة وأوروبا، ثم قضى ثلاث سنوات مع شركة نستله Nestle مديراً مالياً لشؤون الأمريكتين. وبوصفه أوّل رئيس تنفيذي ليونيليفر معيَّنٍ من خارج الشركة، فقد واجه تحوُّلاً خطيراً عندما أصبح الرئيس التنفيذي في أوائل عام 2009. فلعقدَين من الزمان، كانت عائدات شركة

يونيليفر وأرباحها وقيمتها السوقية في تناقص. وقال بولمان في المقابلة التي أجريت معه لأجل هذا الكتاب: «لقد نسينا كيف نفوز في السوق».

تأسست شركة يونيليفر في عام 1929 عبر اندماج شركة صناعة الصابون البريطانية ليفر براذرز Lever Brothers وشركة مارغارين يوني Margarine Unie الهولندية لصناعة السمن. وبصفة يونيليفر شركةً أنغلو هولندية، فقد أدارها على مدار تاريخها مجلسا إدارةٍ وتناوب على منصب الرئيس التنفيذي قادة من أصل بريطاني وهولندي. وانحلت عقدة هذا الانقسام، الذي أفضى إلى صراعات داخلية على مر السنين، عندما أصبح بولمان الرئيس التنفيذي.

بعد فترة وجيزة من انضمام بولمان إلى الشركة، قال له أحد المديرين: «أنت شخص لطيف جدًّا، لكنك لا تنتمي إلى هذا المكان لأنّنا دائماً نشجّع أهل المكان». حفزه هذا التعليق على دراسة تاريخ الشركة وأن يبني على إرث اللورد ليفرهولم Lord Leverhulme، الذي استخدم صابون Sunlight للمساعدّة في القضاء على الملاريا في بريطانيا. وتم تشكيل مجلس إدارة موحَّد لشركة يونيليفر، واختيرت لندن مقراً لها. وأثناء فترة تولّي بولمان، تم تنويع مجلس إدارة شركة يونيليفر ليشمل رئيساً من السويد ومديرِين من الصين والولايات المتحدة والهند وجنوب أفريقيا.

وفي عام 2011، أذهل بولمان مدينة لندن، التي يُتداوَل فيها معظم أسهم يونيليفر، عندما قال: «إن وظيفتي ليست خدمة المساهمين، إنّما خدمة عملاء يونيليفر ومستهلكيها». وقام علاوة على ذلك بتعليق الإرشاد وإعداد التقارير عن الارباح الفصلية، كي يتسنَّى لمديري يونيليفر التنفيذيين التركيزُ على إستراتيجيتها الطويلة الأجل والتحول إلى شركة المنتجات الاستهلاكية العالمية الرائدة.

أدرك بولمان قدرة يونيليفر على مساعدّة الناس في جميع أنحاء العالم وبناء رسالتها حول الاستدامة. وأنشأ «خطة يونيليفر للعيش المستدام» بوصفها أساساً لإستراتيجية يونيليفر. ولمَّا تناول بولمان وكبار مسؤوليه التنفيذيين الخمسين هذه المشكلات في برنامج خصَّصناه لهم، خلُصنا إلى أن «الاستدامة هي الوجهة الحقيقية لشركة يونيليفر».

لإحداث ثورة في ثقافة شركة يونيليفر، ابتكر بولمان «البوصلة»، وهي مجموعته الداخلية من المهام والقيم وبيانات الإستراتيجية التي تركز على النمو والفوز في السوق. وبَسَّط الهيكل الجغرافي لمنتجات الشركة، إذ خفض نقاط الاتصال من 200 إلى 32 فقط، وأنشأ عديداًمن أنظمة التشغيل العالمية. وصرَّح قائلاً: «من الواضح جدًّا أن النموذج التنظيمي للشركة العالمية سيكون بحلول عام 2020 مختلفاً جدًّا عن النموذج الغربي التقليدي. ويجب أن تكون الثقافة المرافقة له مختلفة تماماً».

في البداية، كان بولمان قلقاً من أنَّ توجُّه فريق قيادة يونيليفر أوروبيٌّ أكثر من اللازم؛ لأنَّ معظم المديرين التنفيذيين جاءوا من المملكة المتحدة أو هولندا. فقام خلال سنواته الأوّلى بتغيير 70 من أفضل 100 مدير تنفيذي في يونيليفر؛ إذ تمت ترقية نصفهم داخلياً وتوظيف النصف الآخر خارجياً. وأوضح قائلاً:

كان علينا البحث عن أشخاص ذوي عقليات متنامية الذكاء يركِزون على الخارج ولديهم شغف بالمستهلكين والعملاء. وجَّهتُ لقادتنا 10 أسئلة تركز على العملاء لمعرفة مقدار الوقت الذي يقضونه معهم. وكانت ردودهم محرجة.

غير أن ما أبهره هو أن الشركة جنت بالفعل 41 في المئة من إيراداتها من الأسواق الناشئة. لقد وضع هدف تحقيق 70 في المئة من الإيرادات من الأسواق الناشئة، وهو تغيير جذري في البصمة الجغرافية للشركة. وبعد مرور ست سنوات من تولِّي بولمان، جنت شركة يونيليفر60 في المئة من عائداتها من هذه الأسواق.

نريد خلق ميزة تنافسية بتنوُّع موظفينا. ونظراً لأنّ مركز ثقل الشركة يتحول إلى الشرق، فقد اتخذنا من سنغافورة مقراً لرئيس عملياتنا ولوحدة أعمال رئيسة ولمركز Four Acres Singapore، وهو مركزنا الجديد لإعداد القادة، الذي تبلغ تكلفته 44 مليون يورو. ولنا اليوم موظفون هناك أكثر مما لنا في لندن.

يجب أن يكون لدى يونيليفر قادة موزَّعون جغرافياً، لأنّني لا أعتقد أن مفهوم المكاتب الرئيسة سيكون له تأثير في المستقبل. لم نعد نرغب في فئات المنتجات المصنَّفة في نموذج أنغلو ساكسوني مقرُّه لندن، إنّما نريد أن نكون منتشرين على مستوى العالم. بالإضافة إلى ذلك، وضعنا مركزَين كبيرَين للأبحاث في بنغالور وفي الصين، وجلبنا جميع مراكزنا الهندسية إلى الهند.

تعمل شركة يونيليفر جاهدة لإعداد المزيد من القادة من الأسواق الناشئة. قال بولمان: «نحن محظوظون لأنّ لدينا عديد من كبار القادة من الأسواق الناشئة مقارنة بالشركات الأخرى، ولكن ما برح تمثيلنا ناقصاً». اقترح هاريش مانواني Harrish Manwani، مدير العمليات، أنّه «إذا تم ضخ 70 في المئة من أعمالنا في الأسواق الناشئة، فلا بد أن يأتي 70 في المئة من قادتنا من هذه الأسواق». وأضاف بولمان قائلاً: «يجب أن ننشئ ثقافات قيادية جديدة للمستقبل، لكن يجب أن نحقِّق ذلك بالقادة الذين يديرون الشركة الآن».

نحن بحاجة إلى قادة أكثر حساسية تجاه ثقافات الأسواق الناشئة، ويتمتَّعون بمستويات أعلى من الشفافية والتعاون والمرونة عند حدوث تقلبات. عليك أن تعرِّض فريق قيادتك للحظات صعبة تجعل الأضواء تضيء لتكشف كيف يجب أن تكون قيادتهم.

شرعت شركة يونيليفر بقيادة بولمان في تدشين برنامج مثالي لإعداد قادتها العالميين؛ ألا وهو «برنامج يونيليفر لإعداد القادة». ويقول بولمان: «برنامج يونيليفر لإعداد القادة يهيِّئ قادتنا المستقبليين لعالم متقلب وغامض بشكل متزايد يكون الاختلاف الحقيقي الوحيد فيه بين الشركات هو جودة القيادة».

دربت يونيليفر عبر برنامج إعداد القادة أفضل 600 رئيس تنفيذي عالمي لديها يتمتَّع بالقيادة الحقيقية. ينمِّي المشاركون الذكاء العاطفي الخاص بهم، ويكتشفون هدفهم القيادي، ويحدِّدون كيف يمكنهم دمج هدفهم في رسالة يونيليفر وإستراتيجيتها. كما أوضحت غيل كلينتوورث Gail Klintworth، رئيس قسم الاستدامة في شركة يونيليفر، من جنوب أفريقيا:

كانت مشاركتي في برنامج يونيليفر لإعداد القادة نقطة تحول في حياتي. فلقد ساعدتني على فهم أن الاستدامة وتحسين حياة الناس هي نقاط قوتي الدافعة. أردت دوراً يدمج الاستدامة والعمل لإثبات أن الأعمال المستدامة هي النموذج الوحيد القابل للتطبيق. إنّ دوري الجديد هو الملاءمة المثالية، لكنني لم أكن لأتمتَّع بالشجاعة الكافية لأتقبله لولا برنامج يونيليفر لإعداد القادة.

تمثَّلت إحدى خطوات بولمان التنفيذية في ترقية لينا ناير Leena Nair إلى منصب رئيس موارد بشرية عالمي. كانت ناير، وهي موظفة دائمة في فرع يونيليفر في هندوستان، رئيسةً سابقة للموارد البشرية لجنوب آسيا، وتفوَّقت في تنوُّع السوق العالمي. ومع ذلك، كان الانتقال إلى لندن أمراً صعباً بالنسبة إليها، على حدِّ قولها:

كانت هذه هي اللحظة التي كنت أخشاها دائماً، فكما ذكرتُ، لم يكن بوسعي الترحال لأنّ زوجي يدير شركة ناجحة في الهند. لكن بول أقنعني أنّني بحاجة إلى بناء شبكات وعلاقات مع كبار القادة ومجلس الإدارة. وها أنا اليوم أعيش مع ولديَّ في لندن وزوجي يقسِّم وقته بيننا وبين عمله.

وأضافت ناير قائلةً:

يجب أن يعكس ملفُّ قيادة يونيليفر عالم 2020. نحن بحاجة إلى المزيد من النساء في صفوفنا القيادية، وإلى بصمة عالمية أكبر في قادتنا. لإحداث تحوُّل في المؤسسة لتنافس من أجل المستقبل، نحتاج إلى أشخاص يتمتّعون بعقلية عالمية وقدرة على فهم مؤسستنا العالمية المعقدة، وقادرين على الاستفادة من نقاط قوتها.

تحديات السياق العالمي

على المدى الطويل، ستكون المؤسسات التي يديرها قادة أكفاء في العمل على المستوى العالمي أكثر قدرة على المنافسة وأكثر إنتاجية وربحية. تتطلّب الاستفادة من الأسواق الناشئة في عالم اليوم الحافل بالاتصالات السريعة وسلاسل التوريد العالمية قادة يفهمون السياق العالمي السريع التغير الذي يعملون فيه.

فهمُ السياق الجيوسياسي

إنَّ عالم اليوم أكثر غموضاً مما كان عليه في الماضي، ويرجع ذلك إلى حدٍّ كبير إلى ظهور الأسواق الناشئة مع زيادة عدم الاستقرار، وسرعة تكنولوجيا المعلومات، والاعتماد المتبادل بين الدول. وللتكيُّف مع هذا العالم السريع التغير، تحتاج الشركات إلى فهم واضح للسياق الجيوسياسي لأعمالها وإلى وعي عميق بكيفية تأثير الأحداث الجيوسياسية عليها. هل ستؤدي الاضطرابات السياسية في مصر إلى تأخر المورِّدين؟ هل سيؤثِّر الصراع في أوكرانيا على أسعار الغاز الطبيعي؟ هل يمكن أن تؤدي مشكلة في مركز بيانات في الهند إلى تقويض مركز البحوث التابع لك في شنغهاي؟

إذا كان لدى مؤسستك قوة عاملة عالمية موزَّعة مع فرق متعدِّدة الوظائف تعمل عبر مناطق زمنية مختلفة، يمكنك الحصول على ميِّزة تنافسية بالوصول إلى المواهب ذات المستوى العالمي، وزيادة الإنتاجية، والاستفادة من الميزة التفاضلية في الهيكل التنظيمي الخاص بك. عندما كنت في شركة ميدترونيك، كانت فِرق البرمجيات في مينيابوليس ترفع شفراتها البرمجية كل مساء لضمان استمرار التطوّر أمام نظرائهم في الهند، مما قلل دورات تطوير المنتجات بنسبة 40 في المئة، وخفض التكاليف، ورفع معدل الجودة. ومع ذلك، زادت سلسلة القيمة العالمية هذه أيضاً من التعرُّض للمخاطر بسبب التأخير المحتمل في المشروع ومشكلات الجودة غير المتوقعة. ما هو تأثير تأرجح العملة الجامح، أو الصراع العسكري الإقليمي، أو تمرير لوائح قانونية معرقِلة جديدة؟ إنّ اجتياز هذه التحديات ليس بالأمر الهين.

إعادة ابتكار نماذج الأعمال

في الأسواق الناضجة، غالباً ما تكون هياكل الصناعة محدَّدة جيداً. على سبيل المثال، تتَّسم العلاقة بين مصنِّعي الأجهزة الطبية ومقدمي الرعاية الصحية في الولايات المتحدة بأنّها علاقة واضحة بين بائع وزبون يختار فيها الأطباء الأجهزة للمرضى ويتحمَّلون المسؤولية عن تجربة المريض كاملة. وفي المقابل، توفّر الأسواق الناشئة الفرصة لإنشاء نماذج أعمال جديدة واختبارها.

عندما أصبح عُمَر إشراق الرئيس التنفيذي لشركة ميدترونيك في عام 2011، رأى عديداً من الفرص لزيادة النمو في الأسواق الناشئة. يُعدُّ إشراق، الذي وُلد في ولاية البنغال الغربية (بنغلاديش حالياً) وتلقّى تعليمه في لندن، مثالاً للقائد العالمي الجديد. عمل إشراق في مجموعة شركات فيليبس Philips الهولندية لمدة ثماني سنوات، وانتقل في النهاية إلى شركة دياسونيكس Diasonics الرائدة في مجال الموجات فوق الصوتية، ثم إلى شركة جنرال إلكتريك. وأوضح قائلاً: «لأن فيليبس كانت شركة هولندية، فلا يمكنك أن تحرز تقدُّماً إلا إذا كنت هولندياً. شعرت أنّه يمكن أن يكون لي تأثير أكبر في شركة أمريكية».

أولاً، قام إشراق بتوسيع فريق قيادة الشركة الذي يهيمن عليه الأمريكيون، مضيفاً ستة من غير الأمريكيين إلى اللجنة التنفيذية للشركة. وأدى هذا إلى تغيُّر عملية صناعة القرار على الفور في أعلى مستوى قيادي ووضعَ تركيزاً زائداً على الأسواق الناشئة. بعد ذلك، أعاد فريق قيادته تصوَّر النظام الإيكولوجي للتقنية الطبية عن طريق تقديم نماذج أعمال جديدة ثورية.

وأوضح إشراق قائلاً: «ما تعلَّمته في ميدترونيك جعلني أفكِّر في العولمة على نحو مختلف».

الحكمة التقليدية هي أن تصنع منتجات منخفضة التكلفة في مراكز المنتجات المحلية، وتخفض الأسعار، وستنطلق إلى العالمية. لكني وجدت بدلاً من ذلك أن منتجاتنا لا يستخدمها أشخاص يمكنهم تحمُّل تكاليفها. لذلك تحوَّلت أولويتي إلى التعليم والتدريب وتوعية المريض والطبيب وبناء البنية التحتية.

أدت هذه البصيرة إلى إنشاء جامعة ميدترونيك في بكين لتدريب الأطباء، فضلاً عن إنشاء مراكز ثقافية للمرضى في جميع أنحاء الصين لتثقيف المرضى حول أمراضهم. وفي الهند، تم إنشاء مخيمات تشخيصية وتقديم قروض بنكية مضمونة للمرضى لتمويل رعايتهم الطبية. وحتى في أوروبا، أنشأت ميدترونيك نماذج أعمال جديدة، مثل بناء وتشغيل معامل القسطرة التي تستخدم منتجات ميدترونيك.

قلبُ نموذج المقرِّ

تُسخِّر معظم المؤسسات المتعدِّدة الجنسيات الهياكلَ المصفوفية التي تحاول تحقيق التوازن بين وحدات الأعمال الإستراتيجية والتنظيمات الجغرافية. في الماضي، كانت الشركات المتعدِّدة الجنسيات ترسل المغتربين الموهوبين من بلدانهم الأصلية ليقودوا الوحدات الإقليمية والمحلية ولنقل معايير المقر الرئيس والعمليات وأنظمة التحكم وأساليب التسويق إلى البلدان المحلية. كان المواطن الأجنبي النادر هو الذي وصل إلى طاولة صنع القرار في هذه المؤسسات المتعدِّدة الجنسيات، فضلاً

عن الصعود إلى قمة الشركة. على سبيل المثال، كان لدى بنك إتش إس بي سي HSBC ممارسة طويلة الأمد تتمثل في توظيف 200 أجنبي من المملكة المتحدة وإرسالهم إلى الخارج لإدارة فروعه المحلية، ومعظمها في آسيا، وفقاً للسياسات الموضوعة في لندن.

خلال سنوات عملي رئيساً لشركة هانيويل يورُب Honeywell Europe في الثمانينات، أرسلت الشركة عديد من المغتربين الأمريكيين إلى مراكز العمليات الإقليمية والقُطرية لنقل برامج التسويق من الولايات المتحدة بالإضافة إلى الخبرة الهندسية والتصنيعية إلى هناك. وبدا الزملاء الأمريكيون في كثير من الأحيان غير حسَّاسين تجاه الاختلافات الكبيرة في أسواق أوروبا والشرق الأوسط وأفريقيا وكانوا عازمين على فرض الممارسات الأمريكية عليها. لذلك طلبتُ من البروفيسور أندريه لوران Andre Laurent، الأستاذ بمعهد إنسيد INSEAD للدراسات العليا في إدارة الأعمال، إنشاء برنامج للقيادة لزملائي الأمريكيين حول الاختلافات الثقافية وكيفية التغلب عليها. واقترح إجراء أوّل يومين على الثقافة الأمريكية واليومين التاليين على الثقافات الأوروبية، قائلاً: «نادراً ما يدرك الأمريكيون تحيزاتهم الثقافية، ويفترضون فقط أن أساليبهم تتفوّق بمجرد أن يفهمها الآخرون».

تكتشف الشركات أن فرض المعايير وبرامج التسويق من المقر الرئيس لا ينجح في الأسواق الناشئة. وفي محاولة لبيع المنتجات الغذائية على مستوى العالم، تعلَّمتْ عديدٌ من الشركات الاستهلاكية بصعوبة أن منتجاتها لا تناسب أذواق المستهلكين المحليين. ومن ثمَّ، لم يتمكَّنوا من التنافس وجهاً لوجه مع الشركات المحلية الماهرة في دول مثل اليابان وكوريا والهند والبرازيل وروسيا التي لديها فهم أعمق لاحتياجات المستهلكين المحليين.

بناء فرق قيادية متنوعة

لتعظيم النمو في الأسواق الناشئة، تدرك الشركات أنّها تحتاج تنوُّعاً أكبر بكثير في صفوف صنع القرار لديها. كما قال بيتر لوشر Peter Loescher، الرئيس التنفيذي لشركة سيمنز، في عام 2008، «لا تحقِّق شركة سيمنز كامل إمكاناتها على الساحة الدولية؛ لأنّ إدارتها بيضاء البشرة أكثر من اللازم، وألمانية أكثر من اللازم، وذكورية أكثر من اللازم. فنحن أحاديو البعد على نحو مبالغ فيه». وقال لوشر، مشدِّداً على أن زيادة التنوُّع كانت ضرورية لمستقبل شركة سيمنز: «إذا كانت قيادتك لا تعكس قاعدةّ عملائك العالمية، فلا يمكنك تحقيق إمكاناتك الكاملة».

ومن ثمَّ، تفتح الشركات صفوفها التنفيذية أمام أفضل القادة من جميع أنحاء العالم، بغض النظر عن الموطنِ الأصلي. ولقد مهدَّت شركة كوكاكولا، وهي شركة رائدة منذ فترة طويلة في هذه الممارسة، الطريقَ بتعيين خمسة رؤساء تنفيذيين من خارج الولايات المتحدة.

بدأ دانيال فاسيلا، صاحب الرؤية الذي بنى شركة نوفارتِس من شركة يهيمن عليها السويسريون إلى شركة عالمية، ينقل بشكل منفصل مقر أبحاث نوفارتِس من بازل، سويسرا، إلى كامبردج في

َّ

ماساتشوستس، للاستفادة من كبار العلماء في معهد ماساتشوستس للتقنية وفي جامعة هارفارد. توقَع فاسيلا أيضاً الحاجة إلى الانتقال من فريق إدارة ومجلس إدارة يهيمن عليهما السويسريون إلى فريق قيادة عالمي، بغض النظر عن الجنسية.

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الشركات، حتى الشركات التقدمية، مثل نوفارتِس، ما برحت تلك الشركات تناضل من أجل إعداد قادة عالميين كبار من الأسواق الناشئة. أشار الرئيس التنفيذي جو خيمينيز Joe Jimenez إلى مدى صعوبة هذه العملية قائلاً: «تنظر حول لجنتنا التنفيذية فلا تجد شخصاً واحداً من البرازيل أو الصين أو روسيا. ليس لأنّنا لا نبحث عنهم، إنّما لأنّنا لم نتمكّن من تأهيلهم للقيادة العالمية».

تنمية الذكاء العالمي

سيتطلَّب النجاح في السياق العالمي الجديد من الشركات إعداد كادر من المديرين التنفيذيين - ما يصل إلى 500 مدير لكل شركة - الذين يتمتّعون بقدرات القادة العالميين. ويتطلّب إعداد هؤلاء القادة الجدد تجارب قيادية فريدة من نوعها، في الأسواق الناشئة على نحو مثالي، جنباً إلى جنب مع برامج تطوير القيادة التي تختلف مادياً عن برامج التدريب المؤسسية الحالية؛ إذ تركِّز البرامج الحالية تقليدياً على المهارات الإدارية وبناء المعرفة الوظيفية للفرد. ومع ذلك، فإنّ أوجه قصور القادة - وإخفاقاتهم اللاحقة - تنتج عادة عن نقص في القدرات القيادية التي نسميها الذكاء العالمي.

يتكوَّن الذكاء العالمي من سبعة عناصر، وكلها ضرورية للقادة العالميين:

- القدرة على التكيف
- الوعي
- الفضول
- التعاطف
- توحيد الصف
- التعاون
- التكامل

إنّ كثيراً من هذه الخصائص - مثل الوعي - تبدو مشابهة جدًّا لأجزاء من العملية التي قمنا بفحصها لاكتشاف وجهتك الحقيقية. وهذا التشابه مقصود. فالتفاعلات العالمية تزيد من الضغط الذي يواجهه القادة. ولما كان السياق عالمياً، أصبحت القيادة أصعب. عندما يوضع القادة في سياق الأسواق الناشئة، يتضاعف التعقيد؛ لأنَّ الاختلافات في اللغة والثقافة ورغبات العملاء، وأساليب التفاوض، والممارسات التجارية والقوانين والمعايير الأخلاقية تكون كبيرة جدًّا. وينطبق الأمر نفسه على أنشطة الحياة اليومية في هذه البلدان. وهذا هو السبب في أن كثيراً من القادة الذين لا يتَّسمون بالمرونة يجدون صعوبة في التعامل مع المهام العالمية والعمل في الأسواق الناشئة.

دعونا نفحص كل خاصية من هذه الخصائص للقادة العالميين.

القدرة على التكيف

كونك قائداً عالمياً يتطلَّب القدرة على فهم عالم اليوم المتقلِّب وتوقُّع التغيُّرات القادمة في السنوات المقبلة. يجب أن يكون القادة العالميون قادرين على التكيُّف بسرعة مع السياق العالمي السريع التغيُّر عن طريق تحويل الموارد إلى المجالات الحافلة بالفرص ووضع خطط للطوارئ للتعامل مع الأوضاع الجيوسياسية غير المواتية. وينطبق هذا بشكل خاص في حالة الأسواق الناشئة؛ لأنّ التغيُّرات المتكررة في الحكومة، وتذبذبات العُملة، والأزمات المالية، والصراعات العرقية، والحروب، والإرهاب قد تغيِّر مناخ الأعمال حرفياً بين عشية وضحاها. ولقد شهدنا ذلك في السنوات الأخيرة وهو يحدث في اليونان ومصر والعراق وباكستان وأوكرانيا وروسيا والهند، على سبيل المثال لا الحصر. يجب أن يكون القادة العالميون مستعدين لتغيير تكتيكاتهم بسرعة للتكيُّف مع التغيُّرات.

الوعي

يحتاج القادة إلى فهم العالم من حولهم، وكذلك فهم أنفسهم - نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم وتحيزاتهم - ليدركوا كيف سيتفاعلون مع الاختلافات الثقافية المهمة التي يواجهونها. عندما يعيش الناس من البلدان المتقدِّمة في الأسواق الناشئة، فإنّهم يصبحون على وعي أكبر بأنفسهم وبنقاط ضعفهم إذ يبدأون في فهم تعقيدات اللغات الأخرى، وكونهم ضمن الأقلية، والاختلافات في الثقافات والأعراف.

الفضول

يجب أن يكون لدى القادة العالميين فضول عميق تجاه الثقافات التي يواجهونها. ويتضمَّن ذلك شغفاً شخصياً بالتجارب المتنوِّعة ورغبة لا تنقطع في التعلُّم من الثقافات الأخرى. ويجب أن يتحلَّوا بالتواضع أيضاً ليدركوا أن الأعراف الثقافية المختلفة وطرق فعل الأشياء التي توجِّه الثقافات

الأخرى قد تكون في كثير من الأحيان متفوّقة على ثقافاتهم. عندما تزور سوقاً ناشئاً، مثل الصين أو الهند، هل تقيم في فندق فاخر وتتناول الطعام في المطاعم الغربية، أم تتجول في البلد، وتلتقي بالناس، وتذهب إلى الأسواق والمحلات التجارية المحلية، وتزور منازل الناس لترى كيف يعيشون؟ يمثل هذا الفرقَ بين القادة المحليين الذين يسافرون إلى الخارج والقادة العالميين المنفتحين على تجربة كل ما يقدِّمه العالم لهم.

التعاطف

التعاطف هو القدرة على الإحساس بمشاعر الآخرين. وهذا يتطلَّب التواضع والقدرة على الاندماج مع الأشخاص من مختلف الثقافات بشكل مباشر، بدلاً من الابتعاد عنهم والحكم عليهم بظهر الغيب. إنّ التعاطف يبني الوئام والترابط ويخلق علاقات دائمة. وبالتعاطف فقط يستطيع القادة الوصول إلى أعلى مستوى من الانخراط مع الزملاء من مختلف الثقافات وتمكينهم من تحقيق الأداء المتميز.

توحيد الصف

التحدِّي الذي يواجه القادة العالميين هو توحيد صفوف جميع الموظفين ليجتمعوا حول رسالة الشركة وقيمها، وهو التزام يتجاوز الاختلافات الوطنية والثقافية. ويكون تحقيق وحدة الصف أصعب بكثير في السياق العالمي لأنّ ممارسات وأخلاقيات العمل في الأسواق الناشئة غالباً ما تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك الخاصة بالبلدان المتقدمة. ومن ثمَّ، فإنّ القادة العالميين يطلبون من الموظفين المحليين أن يقدموا رسالة الشركة وقيمها على من ممارسات وقيم الأعمال في البلدان التي نشأوا فيها وعملوا فيها. فلم يعد من الكافي مجرد الامتثال للقوانين والأخلاق دون النظر إلى العواقب السلبية التي قد تترتب على ممارساتهم التجارية على البلدان التي يعملون فيها. لكن هذا لا يعني التخلّي عن ثقافتهم والأعراف التي يعيشون بها؛ لأنَّ الأعراف يمكن أن تختلف بشكل كبير من بلد إلى آخر.

التعاون

في السياق العالمي، يمثِّل التعاونُ القدرةَ على إنشاء شبكات أفقية تتجاوز الخطوط الجغرافية، وجمع الأفراد حول أهداف مشتركة، وخلق أسلوب عمل خاص يتجاوز المعايير الجغرافية. في التعاون العالمي الأصيل، يضع المشاركون أهداف الشركة والمشاريع أولاً ويعملون معاً في شراكات لتحقيقها. والتعاون الجغرافي الأكثر نجاحاً يقوده قادة عالميون يعرفون نقاط القوة والضعف في كل مجموعة إقليمية ويصدرون تكليفات داخل الفريق للاستفادة من نقاط القوة النسبية لديهم.

التكامل

من أكبر التحدِّيات التي يواجهها القادة العالميون دمجُ القضايا المحلية والعالمية في إستراتيجية مؤسسية متكاملة. وتمكِّنهم هذه الإستراتيجية من تحسين وضعهم في مجموعة واسعة من الأسواق المحلية بكفاءة لخلق ميزة تنافسية مستدامة. ويتطلَّب القيام بذلك فهماً عميقاً للأسواق المحلية والرؤية العالمية لمعرفة كيف يمكن لشركاتهم تلبية احتياجات عملائهم بطريقة متفوقة من خلال الاستفادة من نقاط القوة في شركاتهم. هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكنهم بها التفوق على الشركات المحلية، والتي غالباً ما تتمتَّع بميزة التكلفة؛ لأنّها تعمل في منطقتها المحلية.

كما أوضح مانواني من شركة يونيليفر ذلك بقوله: «لدينا نموذج تنظيمي موزع عالمياً يوازن بين الصلة المحلية والنفوذ العالمي».

نحن لا نؤمن بمبدأ «فكِّر محلياً وتصرَّف عالمياً»، إنّما نؤمن بدلاً من ذلك بمبدأ «تصرَّف محلياً وفكِّر عالمياً». فالشركة تبدأ طريقها بالعمل محلياً، وخلق صلات عن طريق فهم احتياجات المستهلكين ورغباتهم وثقافاتهم المحلية. ثم نستفيد من موارد يونيليفر العالمية الهائلة لتقديم منتجات فائقة الجودة لتلبية تلك الاحتياجات. وهذه هي الطريقة التي نكسب بها ميزة تنافسية على المنتجين المحليين.

ونحن ملتزمون بجلب خبراتنا إلى الأسواق المحلية.

زيادة الذكاء العالمي لديك

من أفضل الطرق التي يزيد بها القادة الطموحون ذكاءهم العالمي العيشُ في دولة ناشئة. كلما فعلت ذلك في وقت مبكر من حياتك - عندما تكون أكثر انفتاحاً على تعلّم الثقافات الجديدة والمجازفة - زادت قدرتك على فهم الأسواق الناشئة. إذا كنت غير قادر على الانتقال إلى الخارج، فقُم على الأقل بزيارة البلدان النامية وقضاء بعض الوقت في الريف، فهناك يمكن أن تكون الثقافة أكثر أصالة وأقل عالمية مما هي عليه في المناطق الحضرية.

يعتقد خيمينيز، من شركة نوفارتِس، أن العيش جسدياً في بلدان مختلفة أمر بالغ الأهمية لعولمة القادة. ويوضِّح الأمر قائلاً:

عندما نخرج القادة من منطقة راحتهم في الولايات المتحدة ونضعهم في بلد مثل الصين أو الهند، حيث يتعيّنَ عليهم التفكير في كيفية شراء البقالة والذهاب إلى الطبيب والوجود في بلد آخر، فإنّنا

نرى تحولات قوية في وعيهم الذاتي وتعاطفهم واحترامهم الثقافات الأخرى. ونتيجة لذلك، فإنّهم يكتشفون كيف ينمُّون أعمالهم باستخدام نماذج أعمال مختلفة عن تلك التي اعتادوا عليها.

إنَّ العمل في الأسواق الناشئة، التي يكون كل شيء فيها مختلفاً - اللغة والعادات والثقافة والقوانين والتفضيلات - يجبر القادة على تحدِّي افتراضاتهم. ويجب على القادة العالميين دراسة سبب رد فعلهم بطرق معينة عند مواجهة اختلافات شديدة. وإذا كانوا منفتحين على هذه التجارب الجديدة تماماً ويتناولونها برغبة عميقة في التعلّم، فسوف يكتسبون مستويات أعلى بكثير من الوعي.

يمكن لقيادة فِرق العمل المتعدِّدة الثقافات أيضاً أن توفِّرَ فهماً أعمق للاختلافات الثقافية. ومن المهم أيضاً تعلُّم لغات المنطقة للتواصل بشكل أكثر فاعلية مع السكان المحليين. وكثيراً ما تتكشف الجوانب الفريدة للثقافة عن طريق اللغة والفروق الدقيقة التي يمكن تفويتها عندما يتعيَّن على السكان المحليين التحوُّل إلى لغتك.

يجب أن يتحلَّى القادة العالميون بالذكاء العالمي فيما بين الأشخاص لتمكين الناس في جميع أنحاء العالم. إذا كانوا يفتقرون إلى الذكاء العالمي، فإنّ رؤيتهم لزملائهم وعملائهم في الأسواق الناشئة تصبح أكثر تزمُّتاً وتسرعاً في الحكم، ويصبح تعلُّمهم مقيَّداً. وبدلاً من زيادة تقمُّصهم العاطفي لاحتواء اختلافات الناس، قد يتسبَّب عدم الراحة في انسحابهم من المشاركة العاطفية.

عند العمل مع فِرق من ثقافات عديدة، يحاول القادة الذين لا يملكون مهارات الذكاء العالمي إجبار الأشخاص على تبنِّي الثقافة المهيمنة لشركاتهم بدلاً من خلق بيئة تعاونية تستقطب أفضل ما لدى زملائهم في الفريق. وبدلاً من تعزيز التعلّم والإبداع والابتكار، فإنّهم يفرضون قيوداً على كل هذه الأشياء. لهذا السبب، من المهم جدًّا أن تنمِّيَّ الذكاء العالمي لديك بوصفك قائداً عالمياً في وقت مبكر من حياتك، إذ يكون عقلك أكثر تقبلاً للتجارب الجديدة.

القادة العالميون الناشئون

من جوانب كثيرة، يُرسي الجيل الجديد من القادة معايير الريادة على مستوى العالم. ومن أجل أن نفهم كيف ينمُّون ذكاءهم العالمي، لنُلقِ نظرةً على بعض الأمثلة من القادة الأصغر سناً الذين جرى إعدادهم بالفعل ليكونوا قادةً عالميين.

ديفيد تاي، رائد الأعمال صاحب سلسلة المشاريع الناجحة

وُلد ديفيد تاي David Thai في فيتنام عام 1972. وبعد أن وضعت الحرب أوزارها واستولّى الشيوعيون على البلد، أجبرت عائلته على الفرار إلى فانواتو، وهي جزيرة صغيرة في جنوب

المحيط الهادئ. في سنواته الأوّلى، تنقّل تاي مراتٍ ومراتٍ قبل أن تستقر عائلته في نهاية المطاف في ريدموند، واشنطن. وظهرت مواهب ريادة الأعمال لدى تاي في وقت مبكر. فعندما كان يبلغ من العمر 12 عاماً فقط، كان يطرق أبواب المنازل ليبيع الحلوى، لكنه سرعان ما وجد فرصاً أكثر ربحاً عن طريق البيع للشركات. ومكّنه نجاحُه من إنشاء مشاريع تجارية عديدة أخرى أثناء دراسته في المدرسة الثانوية وفي جامعة واشنطن.

ورغبة منه في استكشاف جذوره، لكن مع القليل من فهم اللغة، سافر تاي إلى فيتنام مخالفاً رأي والديه. وأوضح تاي ذلك قائلاً: «شعرتُ قربَ نهاية دراستي الجامعية برغبة عارمة في اكتشاف نفسي. لم تساعدني العودة إلى فيتنام على فهم هويتي فقط، إنّما أشعلت أيضاً رغبتي في بناء إرث دائم للجيل القادم في فيتنام وجنوب شرق آسيا».

وقد ألهمه نجاح ستاربكس في مسقط رأسه إنشاءَ أوّل شركة أعمال له بدوام كامل في سن الخامسة والعشرين؛ ألا وهي شركة هايلاندز كوفي كومباني Highlands Coffee Company، التي باعت القهوة المحلية المعبَّأة عن طريق تجار التجزئة. كان تأسيسها أوّل سابقة يتمكّن فيها فيتنامي يعيش في الخارج من تسجيل شركة خاصة داخل فيتنام. ومع نجاح علامته التجارية، أنشأ سلسلة للبيع بالتجزئة من متاجر هايلاندز كوفي في أنحاء مدينة هو تشي منه Ho Chi Minh وهانوي، وكلها مصدرها مزارعو البن المحليون. تحتل فيتنام اليوم المرتبة الثانية بعد البرازيل في إنتاج البن. ولقد أدّى نجاح تاي إلى إنشاء شركة فييت تاي إنترناشونال Viet Thai International، وهي شركة قابضة للعديد من الشركات الإضافية، بما في ذلك شركة فو 24 Pho 24 الفيتنامية التي تنتج المعكرونة الشعرية.

وتقديراً لإنجازات تاي، أختير قائداً عالمياً شاباً للمنتدى الاقتصادي العالمي في عام 2009. وعلى الرغم من كل نجاحاته، ما زال متواضعاً بشكل ملحوظ، رائد أعمال صاحب سلسلة مشاريع ناجحة وملتزم بالمشاريع الحرة تحت رعاية الحكومة الشيوعية في فيتنام.

تمارا روجرز، الرحالة

وُلدت تمارا روجرز Tamara Rogers، من شركة يونيليفر، في زامبيا بعد أن غادر والداها إنجلترا عندما كانا يبلغان من العمر 21 و18 عاماً. قالت روجرز: «بدأت الترحُّل منذ اليوم الذي ولدت فيه. وعندما بلغت العاشرة من العمر، كنت قد سافرت إلى معظم الدول الأفريقية، وتايلاند، وسنغافورة، والولايات المتحدة، والعديد من البلدان في أوروبا. وتعرَّفت على لغات وثقافات ووجوه وألوان وعقائد مختلفة وأحببتها». سافرت روجرز إلى المملكة المتحدة لتتلقّى تعليمها في المدرسة الثانوية، لكنّها أخذت إجازة لمدة عام لاستكشاف بلدان في أمريكا اللاتينية، وكانت تحمل أغراضها في حقيبة ظهر وكان قوْتُ يومِها ثلاثة دولارات لا غير.

وبعد حادث سيارة خطير أدّى إلى كسر حوضها في خمسة أماكن، عادت روجرز إلى المدرسة راغبةً في أن تعيش كل يوم من حياتها على أكمل وجه. وبعد تخرجها في الكلية، أخذت بعض الوقت للسفر في جميع أنحاء آسيا قبل الانضمام إلى شركة يونيليفر. وتكمن قوتها داخل الشركة في الجمع بين القادة من خلفيات متنوِّعة، والمساعدّة في إبراز أفضل ما لديهم، وتشجيعهم على التعاون لإنتاج حلول إبداعية.

جعلت مهارات روجرز في قيادة الأشخاص منها نائبَ رئيس أولاً فعَّالاً جدًّا في يونيليفر، إذ تمت ترقيتها عدّة مرات في السنوات الأخيرة. وأوضحت روجرز قائلة: «تعلَّمت في آسيا رفع الصوت عند الاستماع وخفضه عند الكلام».

بينما يعطي الأمريكيون والألمانيون رسائل واضحة ومباشرة، من الممكن في آسيا أن يفوتك ما يحاول الناس إخبارك به، لذلك عليك رفع مكبر الصوت لالتقاط الإشارات. إنّني أعشق هذا التنوع. في فريق قيادتي، نشجِّع الجميع على التعبير عن وجهة نظرهم للتأكد من سماع صوت الجميع. ونقوم بتنمية قدرات الموظفين عن طريق تشجيعهم على الخروج من مناطق راحتهم، فهذا هو المكان الذي يتعلّمون فيه أكثر من أيِّ مكان آخر، ومع ذلك نوفر لهم شبكة أمان.

بيلونغ لي، المتمرد

واجه بيلونغ لي، الذي يشغل منصب رئيس بنك سوفت بنك إنفستمنت الصيني SoftBank Investment وهو في التاسعة والثلاثين من العمر لا أكثر، عديداً من التحديات في سنواته الأوّلى. لقد تعلّم أنّه لا يمكن أن يزدهر إلا إذا شقّ الطريق الخاص به. وُلد لي في تايوان، وعانى من الشعور بالوحدة في سن الخامسة عندما انفصل والداه. وازدادت الحياة قسوة عندما تزوجت والدته من شخص انضباطي على نحو صارم كان يخشى منه. ونظراً لأنّ لي كان يرى العالم بشكل مختلف تماماً عن أساتذته، فقد شعر بالملل في المدرسة وأصبح معروفاً بأنّه متمرد ومثير للمشاكل. لذلك انغلق على نفسه واستخدم الفن للتعبير عن أفكاره.

عندما كان عمره 15 عاماً، انتقل إلى كاليفورنيا للعيش مع عمه، وهناك أُجبر على الاستقلال. كان يتحدَّث الإنجليزية قليلاً، وقضى معظم وقته في الرسم. عندما هاجرت والدته إلى الولايات المتحدة لإنشاء مطعم هناك، انتقلا إلى حي أدنى طبقةً. وهناك كان عليه أن يواجه عمليات سطو على مطعمها، وبعد ذلك تعرض للاعتداء تحت تهديد السلاح في حمام مدرسته. وأوضح قائلاً: «كنت مرعوباً من أن اللصوص سيهاجمونني مرة أخرى لأنّهم رأوني في المحكمة عندما أدليت بشهادتي. ولأحمي نفسي، قررت أن أتنكَّر».

بعد تخرجه في جامعة كاليفورنيا في سانتا باربارا، حصل على منحة للدراسة في اليابان، وهناك لم يتمكَّن مجدَّداً من تحدُّث اللغة. ومع ذلك، فقد برع في مدرسته اليابانية وبقي في اليابان للعمل في

مجال الاستشارات. واضطر لأكثر من مرة أن يتحدَّى أخلاقيات رؤسائه. ثم انضم إلى شركة دايوا سكيوريتيز Daiwa Securities في طوكيو، وأرسل إلى الصين لإنشاء مشروع مشترك رباعي الأطراف، وهناك كان كثيراً ما يدخل في خلافات مع الشركاء حول إساءة استخدام الأموال.

وبعد مهمة عمل قصيرة أنجزها في الولايات المتحدة، انضم لي إلى بنك سوفت بنك إنفستمنت، أولاً في طوكيو ثم في بكين، مستغِلاً طلاقته اللغوية وفهمه الثقافي لبناء أعمال سوفت بنك في الصين. وكثيراً ما وجد نفسه في صدام مع أخلاقيات الشريك الصيني في المشروع المشترك، وكان عليه أن يقاوم التعرُّض للابتزاز. ولمَّا حاز لي ثقة رئيس بنك سوفت بنك، أسَّس سلسلة من المشاريع المشتركة من مكتبه في شنغهاي وكوفئ بالترقية إلى منصب رئيس فرع بنك سوفت بنك إنفستمنت في الصين.

ما الذي مكَّن لي من النجاح المبهر قبل بلوغه سن الأربعين؟ على الأرجح، لقد أجبرته تجاربه المبكرة على أن يتمسك بشخصيته الخاصة وأن يجازف بالدخول في أوضاع جديدة لا يعرف فيها أحداً ولا يفهم اللغة التي يتحدَّثونها. وساعدت هذه التجارب على تطوير شخصيته وقيمه، وإلهامه الشجاعة لمواجهة المواقف الصعبة، عندما واجه خيانة الأمانة. هذا الاستقلال في الفكر والروح لا يميِّز لي فقط، إنّما يميِّز أيضاً الجيل الجديد من القادة العالميين الناشئين.

رودريغو ماسكارينهاس، مضاعِف القدرات

نشأ رودريغو ماسكارينهاس Rodrigo Mascarenhas في البرازيل، وكان صبياً خجولاً يحلم بأنّ يصبح عالم فيزياء فلكية. وعندما ألقى كلمةً في مساقه التدريبي في شركة ديل كارنيجي Dale Carnegie، قال: «ثمَّةَ شيء تبدَّل بداخلي، وتغيرتُ تماماً. تعلّمت من رواية قصتي أنّني أستطيع التواصل مع قلوب الناس وتجاربهم. لقد تفجَّرت ثقتي بنفسي».

لم يشعر ماسكارينهاس بالرضا عندما مارس العمل في مجال الإطارات الخاص بوالده، فأخضع نفسه لعملية هوفمان Hoffman Process لاكتشاف الذات، التي تعلَّم فيها كيفية مواءمة ذاته العاطفية مع ذاته الفكرية وجسده وروحه. ومنحه ذلك الشجاعة للانفصال عن شركة والده والحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة كيس ويسترن. وقادته خبرات العمل من البرازيل إلى إسبانيا وجمهورية التشيك وأخيراً إلى لندن.

كان ما يميزه في كل موقف قدرتُه على مضاعفة قدرات الناس. يقول ماسكارينهاس: «لدي موهبة مدِّ جسور الثقة مع الناس».

لقد تواصلت مع شيء أعمق بداخلهم وساعدتهم على رؤية إمكاناتهم وازدهارهم. وفعلوا هم الشيء نفسه مع من حولهم من الناس، وأصبح له تأثير مضاعف. وكانوا في كل مرة يزدهرون ويصبحون

قادة أقوياء، مليئين بالثقة بالنفس. لقد أثر ذلك على حياتهم وأطفالهم ونظرتهم للحياة وحتى على حالتهم الجسدية ...

كنت جالساً على أعظم هدية يمكن لأي شخص الحصول عليها - صندوق كنز - دون أن أفهم مَن أكون. كان لديَّ مفاتيح الصندوق، لكن بدلاً من ذلك كنت أبحث في الخارج، في حين أن الهدية كانت بالفعل في داخلي.

ولأنّنا نعيش في عالم معقَّد يوجد فيه الكثير من الخيارات، فمن السهل أن تبيع روحك مقابل الشهرة والمال والمكانة. لكن هدفي هو التأثير على حياة الناس بطرق إيجابية. حقَّقت طوال مسيرتي المهنية نجاحات فائقة؛ لأنّني أضاعف قدرات الناس. إنّها تلك الهبة التي جعلتني أصل إلى الناس وأتواصل معهم على مستوى أعمق، بغض النظر عن جنسياتهم. وما كانت الحياة لتصبح أفضل من ذلك. إنّني أشعر بنداء روحيٍّ قوي؛ لأنّني جزء من شيء أكبر مني.

آبي فالك، إعداد القادة العالميين

أسست آبي فالك في السابعة والعشرين من عمرها منظمة غلوبل سيتيزن يير Global Citizen Year غير الربحية لخلق سَنة استراحة لخريجي المدارس الثانوية الذين يرغبون في العيش والعمل في سوق ناشئة قبل الالتحاق بالكلية. تعرّضت فالك، السيدة البارعة المصقولة بالخبرة، للأسواق الناشئة في سن مبكِّرة. ففي الثالثة عشرة من عمرها، اصطحبها والداها إلى إندونيسيا، ورأت هناك الفقر المدقع. وطغت عليها مشاعر الارتباك والشعور بالذنب. قالت فالك: «على حد تعبير إحدى مرشداتيَّ، ما إنّ ينكشف عصبُ العدالة الاجتماعية، لا يمكنك تجاهلها». لقد تركتَها تفاعلاتها مع الشباب في حالةٍ من عدم الاستقرار الشديد. قالت فالك: «وُلدتُ في زمان ومكان قيل لي فيه إنّني أستطيع أن أكون ما أريد. وبالتحدُّث إلى شباب نشأوا في سياق مختلف تماماً، أدركت أنّه لم يكن لديهم أيٌّ من الفرص التي أتيحت لي، والسبب الوحيد هو المكان الذي ولدوا فيه».

ظلت التجارب العالمية تشكِّل شخصية فالك. في المدرسة الثانوية، أمضت الصيف في التدريس في نيكاراغوا بينما كانت تعيش مع إحدى العائلات. قالت فالك: «لقد عزَّزتْ هذه التجربة رغبتي في استخدام قيادتي في سياق عالمي، لكنني تعلَّمت أيضاً أن القيادة تتعلَّق بالتواضع والإنصات والصبر». غادرت نيكاراغوا وهي عازمة على تطوير نفسها لمعالجة هذه القضايا. وأثناء دراستها الجامعية، أخذت فالك إجازة لمدة عام من المدرسة وعادت إلى مجتمع نيكاراغوا، مصممةً على بناء مكتبة. قالت فالك: «كانت الكتب التي أحضرتها عندما كان عمري 16 عاماً ما زالت تتنقل في جميع أنحاء المجتمع بسبب قلّة الكتب هناك. وكانت هناك قائمة انتظار طويلة من المتعطشين للنهَل من الكتب التي أحضرتها قبل خمس سنوات».

اصطدمت مثالية فالك بالعقبات. قالت فالك: «كانت هذه التجربة هي الأصعب والأكثر تواضعاً في حياتي. لقد وصلت ببعض الموارد، ولكن لم تكن لدي أيُّ فكرة عن كيفية إنجاح العمل». أدّت

الفجوات المجتمعية إلى إبطاء مشروع المكتبة. وأوضحت فالك قائلة: «لم تكن لديَّ خبرة للعمل مديرة لمشروع إنشائي بلغةٍ وثقافة أجنبيتَين. كنت في نهاية كل يوم أشعر بالضيق لعدم إحراز المزيد من التقدُّم، لكنني تعلَّمت أيضاً أن الإخفاق يمكن أن يكون بنَّاءً».

قبل تأسيس غلوبل سيتيزن يير، التمست فالك المشورة من ويندي كوب Wendy Kopp من منظمة «تيتش فور أميركا». كانت تحلم لمنظمتها بنمو مثل المسار الصاروخي لتلك المنظمة، لكن سوق المتبرعين والزملاء لبرنامج سنة الاستراحة لم يكن كبيراً. وعلى الرغم من أن الوتيرة كانت أبطأ مما كان متوقَّعاً، فقد ظلت تركِّز على هدفها. كما لاحظت عضوة من أعضاء مجلس إدارتها، «لم أرَ أبداً أيَّ امرأة ثابتةً في الالتزام برسالتها مثلها. لقد استمرت في الضغط من أجل تسجيل المتبرعين والطلاب، إيماناً منها بأنّنا يجب أن نغيِّر الطريقة التي نُعدُّ بها الشباب للقيادة العالمية».

شكَّلت التجارب التي مرت بها فالك أثناء العيش في الأسواق الناشئة برنامجاً صمَّمته لغلوبل سيتيزن يير. وهدفها هو أن يفكِّر كل خريج مدرسة ثانوية في عام يكون بمثابة الجسر قبل الالتحاق بالجامعة. وفي عام 2015، أرسلت فالك 100 خريج في زمالات خدمات لمدة عام في البرازيل والسنغال والإكوادور. ولاحظت الآتي:

في وقت مبكِّر، يواجه الزملاء شعوراً بالوحدة في العيش مع العائلات التي تستضيفهم والاضطلاع بمهام الخدمة بلغات غير مألوفة، مما يضطرهم إلى البحث داخل أنفسهم. لقد حطَّمتني تجاربي في سَنة الاستراحة الخاصة بي. عندما يكون كل شيء جديداً وغير مريح، ترى نفسك عبر عدسة جديدة.

لقد نمت مجموعة الزملاء العالميين اليوم عشرة أضعاف. وتشكِّل المؤسسة على نحو متزايد حواراً أوسع نطاقاً حول دور الخدمات والخبرات العالمية في مجال التعليم العالي. من وراء الكواليس، تُقدم فالك المشورة لقادة الحكومة ورؤساء الجامعات حول كيفية منح قادة الغد خاصية الانفتاح على العالم. قالت فالك: «إنها فرصة أكبر حتى مما كنت أعتقد. وفي غضون 10 سنوات، آمل أن تؤثر منظمة غلوبل سيتيزن يير على جميع الشباب للعيش والعمل في الخارج، وأن يصبحوا واعين وينمون ليصبحوا قادة عالميين حقيقيين».

المستقبل بالنسبة إلى القادة العالميين

من بول بولمان إلى بيلونغ لي إلى آبي فالك، يغيِّر الجيل الجديد من القادة العالميين الحقيقيين أسلوب إنجاز الأعمال في جميع أنحاء العالم. إنّ هذا الجيل الجديد أوسع انتشاراً وأكثر إقبالاً على الحياة من

جيلي. فهؤلاء القادة يدركون أنّه في المستقبل، لا يمكن للشركات أن تزدهر إلا بخدمة جميع الناس في العالم على قدم المساواة، وبالمساهمة في الوقت ذاته في مجتمعاتها.

تمرين: تنمية الذكاء
العالمي

1. هل انغمست في بيئة غير مألوفة؟ وإذا كان الأمر كذلك، فما هي المشاعر التي خالجتك؛ الضعف، الوحدة، عدم اليقين؟

2. كيف ستغيِّر العولمة مزيج العملاء والمنتجات في مؤسستك؟ وكيف ستحتاج إلى النمو والتكيُّف لتقود في الوضع المستقبلي للمؤسسة؟

3. ما هو معدَّل ذكائك العالمي؟ وما هي الإجراءات الملموسة التي يمكنك اتَّخاذها للارتقاء به؟

خاتمة

أصحاب المصلحة في المجتمع

«لا أقضي 15 دقيقة في التفكير في كسب المال.

المهم في حياتي هو التأثير على الكثير من الناس وكذلك على التنمية في الصين».

- جاك ما، الرئيس التنفيذي لشركة علي بابا

نختتم هذا الكتاب بتناول الموضوع الصعب المثير للجدل في كثير من الأحيان؛ ألا وهو دور شركات الأعمال في مجتمعنا العالمي في القرن الحادي والعشرين. إنّنا عرضة لخطر إغفال الغرض من شركات الأعمال. ولا يقتصر الأمر على مكافأة المساهمين على المدى القريب فقط، إنّما بناء كيانات مستدامة أيضاً تخلق قيمة لجميع فئاتها المستهدفة.

جاك ما: أوّل قائد عالمي من الصين

برز جاك ما من شركة علي بابا بوصفه أوّل قائد عالمي حقاً من الصين، أو واجهة الصين الجديدة؛ فهو رجل أعمال حر يعمل داخل حدود حكومة شيوعية لبناء مجتمع أكثر إنصافاً.

كان «ما» متحمِّساً جدًّا عندما تحَّثنا خلال الغداء في اليوم الذي أطلقت فيه علي بابا أكبر اكتتاب عام أوَّلي لأسهمها في التاريخ. إنّ سعر السهم في شركة علي بابا يجعلها الشركة العالمية الكبرى الثامنة عشرة من ناحية القيمة السوقية. وإن هدف «ما» ليس كسب المال؛ فهو بالفعل أغنى مواطن في الصين بفضل نجاح علي بابا، إذ تبلغ ثروته 20 مليار دولار. ومع ذلك، عندما سأل زوجته عما إذا كان الأهم أن يكون ثرياً أم محترماً، اتفقا الزوجان على أن الاحترام هو الأهم.

على الجانب الشخصي، يتمتَّع «ما» بشخصية ودودة ومنفتحة على الآخرين وأصيلة. وعلى الرغم من كل نجاحاته، فإنّه متواضع للغاية، ويفضِّل التحدُّث عن بناء شركة عظيمة تساعد العملاء، وتخلق الوظائف، وتخدم المجتمع. يقول ما: «أنا مجرد إنسان صفائي الطابع. لا أقضي 15 دقيقة في

التفكير في كسب المال. المهم في حياتي هو التأثير على الكثير من الناس وكذلك على التنمية في الصين. عندما أكون بمفردي، أشعر بالراحة والسعادة». وأضاف قائلاً: «يسمُّونني «جاك المجنون». وآمل أن أبقى مجنوناً طوال الثلاثين عاماً القادمة».

جعل اقتصاد الصين الكبير والمتنامي منها قوة اقتصادية صاعدّة خلال العقدَين الماضيَين، لكنّها لم تفرز شركات عالمية. وبدلاً من ذلك، كان تركيز الشركات الصينية على الداخل وشاركت في الإنتاج المنخفض التكلفة الموجه للشركات الدولية. لكن «ما» له نهج مختلف جدًّا. وهو يرى الإنترنت ظاهرةً عالميةً لا تعرف حدوداً. واليوم، تخدم شركات علي بابا 600 مليون عميل في 240 دولة. ويعتزم «ما» التوسُّع بقوة في الأسواق الأمريكية والأوروبية والناشئة عن طريق ربط مليون شركة صغيرة بملياري مستهلك آسيوي. ولديه خطط أيضاً لإحداث تحول ثوري في قطاعي البنوك التجارية والتأمين في الصين.

كان «ما» يستمتع برواية قصّة حياته في الأوقات التي جمعتنا. نشأ «ما» من أصول متواضعة في هانغتشو في الثمانينات، وراح يتغلَّب على العقبات واحدة تلو الأخرى. فقد رفضته كل مدرسة تقدَّم إليها تقريباً، حتى المدارس الابتدائية؛ لأنّه لم يبلِ بلاءً حسناً في اختبار الرياضيات.

ومع ذلك فقد ثابر. ومن سن 12 إلى 20 عاماً، كان يركب دراجته لمدة 40 دقيقة إلى فندق يمكنه فيه ممارسة لغته الإنجليزية. قال «ما»: «كانت الصين في مرحلة انفتاح على العالم، ويزورها الكثير من السياح الأجانب. وكنتُ أرافقهم بوصفي مرشداً متطوعاً. لقد غيرتني تلك السنوات الثماني بعمق، إذ أصبحت أكثر عولمة من معظم الصينيين. وما قاله لنا الزوار الأجانب كان مختلفاً عما تعلّمته من أساتذتي وكتبي».

عندما كان «ما» شاباً، تقدَّمَ بطلبات للحصول على وظائف في 30 شركة ورُفض في كل واحدة منها. وبدا أنّه أكثر تأثُّراً بتجربته في شركة كنتاكي فرايد تشيكن، إذ تقدم 24 شخصاً وحصل 23 منهم على وظائف. وكان «ما» مُقدِّم الطلب الوحيد الذي رُفض.

ومن ثمَّ، أصبح «ما» مدرساً للغة الإنجليزية في كلية هانغتشو لتقنية الإلكترونيات. وعندما زار أمريكا للمرة الأوّلى في عام 1999، أذهلته ثقافة ريادة الأعمال التي رآها في كاليفورنيا. قال «ما»: «وجدت حُلمي في أمريكا. في المساء في وادي السيليكون، كانت الطرق مليئة بالسيارات، وكانت جميع المباني مضاءة. هذه هي الرؤية التي وددت أن أخلقها [في وطني في الصين]».

وعند عودته إلى هانغتشو، أسَّس هو وجو تساي Joe Tsai (نائب الرئيس التنفيذي الآن) شركة علي بابا في شقة «ما» المتواضعة. وأوضح «ما» قائلاً: «اخترنا الاسم، لأنّ الناس في كل مكان يربطونه بعبارة «افتح يا سمسم»، وهو الأمر الذي كان يستخدمه علي بابا لفتح مغارة الكنوز المخبأة في حكايات ألف ليلة وليلة». ركّز «ما» على تطبيق أفكار فريقه لمساعدّة الشركات والمستهلكين في العثور على كنوزهم المخفية. ومع ذلك، لم ينجح في جمع مليوني دولار من أصحاب رؤوس الأموال الأمريكيين، لكنه ثابر مرة أخرى. وفي النهاية، جمع 5 ملايين دولار عن

طريق شركة غولدمان ساكس، وفي وقت لاحق، استثمر ماسايوشي سون من مجموعة سوفت بنك اليابانية 20 مليون دولار.

إنّ «ما» شغوف ببناء النظام البيئي لشركة علي بابا من أجل مساعدّة الناس، وهي فلسفة يحاول ترسيخها في جميع أرجاء الشركة. عند تأسيس الشركة، منح الموظفين الأوائل مجموعة سخية من خيارات الأسهم لأنّه أراد إثراء حياتهم. وأصرَّ في يوم الاكتتاب العام على وضع قيم علي بابا الستة - العميل أولاً، العمل الجماعي، تبنِّي التغيير، النزاهة، الشغف، الالتزام - على أعمدة بورصة نيويورك.

إنّ التزام «ما» بقضية أكبر منه دفعه إلى الأمام.

تتمثَّل رؤيتي في بناء نظام بيئي للتجارة الإلكترونية يسمح للمستهلكين والشركات بممارسة كل جوانب الأعمال التجارية عبر الإنترنت. أريد أن أخلق مليون وظيفة، وأن أغيرِّ البيئة الاجتماعية والاقتصادية للصين، وأن أجعلها أكبر سوق للإنترنت في العالم.

لقد شدَّد قادة التقنية الأمريكيون أمثال لاري بيدج من جوجل ومارك زوكربيرغ من فيسبوك على أن التقنية والمنتج فوق كل شيء. أمَّا «ما» فلم يفعل ذلك. قال «ما»: «أنا لست رجل تقنية. إنّني أنظر إلى التقنية بعيون زبائني؛ عيون الناس العاديين».

وبطبيعته البسيطة الخالية من الهمِّ، يشارك «ما» في عروض المواهب السنوية، التي يشدو فيها بالأغاني الشعبية. ويمارس أيضاً فن القتال تاي تشي وفنون الدفاع عن النفس، والتي يسمِّيها «الطريقة الأكثر واقعية لتفسير الكونفوشيوسية والبوذية، والطاوية. هذه الممارسات ترتقي بالأخوة والأخلاق والشجاعة والوجدان والضمير».

يخشى «ما» من أن الصين فقدت جيلاً كاملاً عندما ألغى ماو تسي تونغ الكونفوشيوسية وغيرها من أشكال الممارسات الروحية. وتتمثَّل رؤيته الجريئة في استعادة هذا الشعور بالقيم والهدف للجيل القادم. قال «ما»: «ليست السياسات ما نحتاجه، إنّما نحتاج أناساً حقيقيين». تتجسَّد أخلاق «ما» في ممارساته التجارية. ويشير إلى ذلك بقوله: «أفضِّل أن أغلق شركتي ولا أدفع رشوة لأحد».

وعلى الرغم من كل ما يتمتَّع به «ما» من ثقة، فإنّه لا يخلو من القلق. فهو يعتقد أن أكبر التحدِّيات التي يواجهها هو خلق قيمة حقيقية لعملائه، والعمل بشكل تعاوني مع الحكومة، وبناء فريقه من القادة العالميين. ويود استخدام ثروته لتأسيس جامعة لرواد الأعمال يمكنها تخريج الجيل القادم من رواد الأعمال الصينيين. يقول «ما»: «التحدِّي الذي نواجهه هو مساعدّة المزيد من الناس لكسب المال بطريقة مستدامة. هذا ليس مفيداً لهم فقط، إنّما مفيد للمجتمع أيضاً».

الغرض من شركات الأعمال

في السنوات الأخيرة، اكتسب المتداولون على المدى القصير، بما في ذلك صناديق التحوط، نفوذاً بشكل مطرد. هؤلاء المستثمرون النشطون، الذين عُوِّضوا برسوم عالية وبكسب 20 في المئة من الأرباح المحققة، كان لهم تأثير خبيث على الرأسمالية. فبتركيزهم على تحفيز المكاسب القصيرة الأجل بدلاً من الاستثمار في الشركات لتحقيق عوائد طويلة الأجل، خلقوا هوساً بزيادة قيمة المساهمين على المدى القصير. وبإجبار الشركات على تقليص الأبحاث والاستثمارات الطويلة الأجل الأخرى، يمكن أن يؤدي ضغطهم إلى تدمير القيمة الاقتصادية وقدرة الشركات على البقاء في المستقبل.

ومع ذلك، لا يزال الجدل محتدماً حول ما إذا كان على الشركات أن تلتزم بتعظيم القيمة لمساهميها ومالكيها، أو ما إذا كان عليها التزامات أوسع تجاه جميع أصحاب المصلحة. في شهر نوفمبر 2014، بصفتي محاضراً ضيفاً لطلاب السنة الثالثة في كلية الحقوق بجامعة هارفارد، طرحت السؤال التالي: «هل الشركة مؤسسة يجب تطويرها لخدمة المجتمع، أم مجموعة من الأصول منظمة لتحقِّق أقصى عوائد للمستثمرين؟» وشعرت بالدهشة وخيبة الأمل في الوقت نفسه عندما اختار الطلاب الثلاثين جميعاً الخيار الثاني؛ ألا وهو تحقيق أقصى عوائد للمستثمرين. وكانوا متمسِّكين بآرائهم بشدة لدرجة أنّنا واجهنا صعوبة في إجراء مناقشة جيدة حول هذا الموضوع.

في الواقع، إنّ الهيكل القانوني للشركات المملوكة ملكية عامة في معظم البلدان - وهي شركات ذات مسؤولية محدودة - مخوَّلٌ من قِبل المجتمع لخدمة المجتمع. ومع ذلك، فإنّ الضغوط الشرسة من مجموعة المساهمين على مدى السنوات الثلاثين الماضية أقنعت السواد الأعظم من المستثمرين وكثيراً من رجال الأعمال بأنّ دورهم هو فقط إدارة الأصول لتعظيم العوائد القصيرة الأجل للمساهمين.

ومما يؤسف له أن كثيراً من المستثمرين والشركات يعدُّون الحرية القانونية أمراً مسلَّماً به، غير مدركين التعويضات الجسيمة التي يمكن أن يفرضها المجتمع على الشركات عندما تسيء التصرف. وهنا يكمن الخطر على الرأسمالية. فكما رأينا منذ سقوط شركة إنرون في عام 2003 والانهيار الفعلي للنظام المالي العالمي في عام 2008، فإنّ الرأسمالية غير المقيَّدة بحدود معرَّضة لخطر التدمير الذاتي. لهذا السبب أصدرت الولايات المتحدة قوانين مثل قانون «ساربينز-أوكسلي» Sarbanes-Oxley في عام 2003 و«دود-فرانك» Dodd-Frank في عام 2011 لفرض قيود على الأسواق الحرة. لكن القوانين وحدها ليست هي الحل. والمطلوب أن يعمل قادة الشركات والحكومات معاً لإعادة الرأسمالية إلى هدفها الأصلي المتمثل في خدمة المجتمع عن طريق رسالتها لخدمة جميع أصحاب المصلحة فيه.

يؤمن نارايانا مورثي، مؤسس شركة إنفوسِس، أن الغرض من شركات الأعمال يجب أن يتجاوز تعظيم قيمة المساهمين. يقول مورثي: «لا يمكنك الحفاظ على قيمة المساهم على المدى الطويل ما لم تخلق قيمة مستدامة لعملائك، مع ضمان الإنصاف لجميع أصحاب المصلحة: العملاء والموظفين والمستثمرين وشركاء البائعين والحكومات والمجتمع».

أفضل مؤشَر للنجاح هو طول البقاء. إذا كنت موجوداً منذ فترة طويلة، فهذا يعني أنّك مررت بشيء من السراء والضراء، وتعلّمت تقوية شخصيتك، وركزت على العملاء، واقتصدت. وهذا ما يجعلك أقوى.

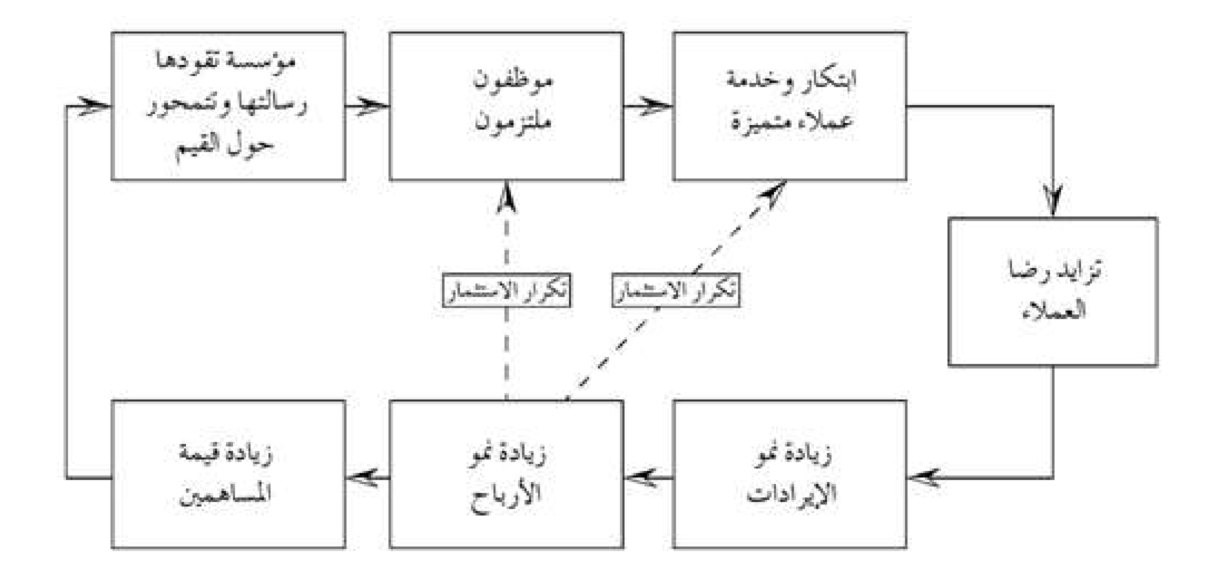
خرج مورثي من تجربته في باريس في العشرينات من عمره بأربعة مبادئ إرشادية يسميها «الرأسمالية الرحيمة». أولاً، الطريقة الوحيدة للقضاء على الفقر هي خلق وظائف جديدة ومزيد من الثروة. ثانياً، يمكن لعدد قليل فقط من الأشخاص قيادة إنشاء هذه المؤسسات وخلق الوظائف والثروة. ثالثاً، يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى حوافز لخلق الثروة بشكل منصف. وأخيراً، ليس من مسؤولية الحكومة خلق الوظائف أو الثروة؛ فمهمة الحكومة تتمثّل في خلق بيئة يشجّع فيها نظام حوافز منصف الناسَ على خلق المزيد من الوظائف والمزيد من الثروة. يوضح مورثي قائلاً: «إن الناس بحاجة إلى الفرص والحوافز والمنافسة من أجل تحسين أوضاعهم. هذا هو جوهر الرأسمالية. إذا جمعت بين روح الرأسمالية والإنصاف واللياقة والشفافية والصدق، فستكون النتيجة رأسمالية رحيمة».

عالج جون ماكي، مؤسس شركة هول فودز، هذه القضايا مباشرة في كتابه الصادر عام 2013 بعنوان «الرأسمالية الواعية».

تتمثَّل رؤيتنا للرأسمالية الواعية في إلهام إنشاء شركات أعمال أكثر وعياً يتم تحفيزها ومواءمتها عن طريق أهداف أعلى تخدم مصالح جميع أصحاب المصلحة، مع القادة الواعين الموجودين لخدمة هدف الشركة والأشخاص الذين تتعامل معهم والعالم من حولها ... وبالتعاون، يمكن لقادة الشركات تحرير القوة غير العادية لشركات الأعمال والرأسمالية لخلق ... عالم من التعاطف والحرية والازدهار.

من واقع تجربتي، لا يفهم كثيرٌ من أنصار تعظيم قيمة حقوق المساهمين كيف تخلق الشركات قيمة مستدامة للمساهمين، أو أنّهم لا يهتمُّون؛ لأنّهم ببساطة تجارُ أسهمٍ وليسوا مستثمرين طويلي الأجل في الشركات. يجب أن يبدأ خلق القيمة المستدامة بتوحيد صفوفِ جميع أصحاب المصلحة حول رسالة وقيم مشتركة لخدمة عملاء الشركة وجميع مَن يسهمون في نجاحها.

توفِّر الرسالة مصدر إلهام للموظفين للابتكار وتقديم خدمة متميزة للعملاء، والقيم هي الوَثاق الذي يربط الشركات العالمية معاً. وفي المقابل، يؤدي الابتكار والخدمة المتميزة إلى زيادة نمو الإيرادات والأرباح، مما يخلق قيمة مستدامةً للمساهمين، وذلك بشرط أن تستمر الشركات في القيام باستثمارات طويلة الأجل للحفاظ على نجاحها (انظر الشكل خ-1). وهكذا، تتوافق مصالح جميع أصحاب المصلحة، مما يضع المؤسسة في مسار مستدام.



شكل خ-1 استدامة النمو والأداء

التحوُّل إلى أصحاب مصلحة في المجتمع

في هذه المرحلة من التاريخ، عندما تكون ثقة الجمهور في الشركات وقادتها متدنية جدًّا، نحتاج إلى تجاوز الجدل الدائر حول المساهمين في مقابل أصحاب المصلحة وإعادة صياغته على النحو التالي: ما مدى جودة الخدمة التي تقدِّمها الشركات العالمية للمجتمع عن طريق أعمالها؟

كان كلاوس شواب Klaus Schwab، المؤسس والرئيس التنفيذي للمنتدى الاقتصادي العالمي، منذ فترة طويلة صوتاً رائداً في الدعوة إلى مشاركة قادة الشركات في حلِّ مشاكل المجتمع. وأمست أسئلته الآن تمسُّ الواقع بشكل أكبر بعد أن صار المجتمع العالمي شديد الترابط. وعلى مائدة عشاء مع مجموعة ضمَّتني في هارفارد، اقترح شواب فكرة أنّه بدلاً من النظر إلى المجتمع بوصفه واحداً من أصحاب المصلحة، يجب على الشركات أن تعُدَّ نفسها «من أصحاب المصلحة في المجتمع». تناول البروفيسور مايكل بورتر Michael Porter ومارك كرامر Mark Kramer هذه المشكلة في مقالتهما المؤثِّرة في مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» Harvard Business Review (عدد يناير 2011)، بعنوان «خلق قيمة مشتركة» (Creating Shared Value). وقد اقترحا أن دور الشركات هو خلق قيمة للمجتمع عن طريق أعمالها السائدة فيه، وليس مجرد كونها داعماً ثانوياً عن طريق أعمالها الخيرية.

وفي تعليق على مقال بورتر، قال بول بولمان، من شركة يونيليفر: «إن فلسفتي تتقدَّم خطوة إضافية إلى الأمام».

لم يعد كافياً أن تقول إنك تسهم في عالم أفضل. عليك في الواقع أن تكون جزءاً من الحل، وأن تحل بعض المشكلات لتصحيح ما يحدث. وبدلاً من التفكير في كيفية استغلال المجتمع لتكون ناجحاً، عليك أن تبدأ في التفكير في كيفية الإسهام في المجتمع والبيئة لتكون ناجحاً.

وأوضح بولمان قائلاً: «للقيام بهذه الأشياء، يجب أن يكون لديك مستوى أعلى بكثير من الشفافية وجدولاً زمنياً أطول مما تحاول أسواق الأسهم فرضه عليك».

إنَّ اكتشاف وجهتي الحقيقية يساعدني لأنّنا في منطقة لم يطرقها أحد. بصراحة، تكون القوى ضدك إلى أن يحدث تغيير جذري في طريقة قياسنا للعوامل الخارجية ونجاح الأسواق المالية، وهو ما أوصلنا إلى المشاكل التي نواجهها اليوم.

قال بولمان إنَّ كون المرء جزءاً من مؤسسة مسؤولة اجتماعياً يتطلَّب مستوى أعلى من الأداء؛ لأنّ الالتزام الذي تدين به للمجتمع يكون أعلى بكثير:

نحن بحاجة إلى نماذج أعمال جديدة يقودها جيل من القادة يتمتَّعون بالعقلانية والشجاعة لمواجهة تحديات المستقبل. ويجب أن تصبح الأعمال جزءاً من حلٍّ تلك التحدِّيات. فلا يمكن معالجة قضايا مثل إزالة الغابات والأمن الغذائي عن طريق شركة واحدة تعمل بمفردها؛ فتلك القضايا تتطلَّب التعاون داخل قطاعات الصناعة وخارجها. وفي عالم يعاني من الندرة، سيكون هناك ضغط كبير لضمان خلق الثروة ليس للقلة فقط، إنّما لضمان توزيع الفوائد على الجميع أيضاً.

واختتم بولمان حديثه قائلاً: «إن هدف شركة يونيليفر وجود نموذج أعمال مستدام يسخَّر لخدمة الصالح العام. إنّه هدف بسيط على هذا النحو».

ماذا لو أعادت جميع الشركات صياغة هدفها على هذا المنوال؟ فكِّر في التأثير الذي يمكن أن تحدثه الشركات العالمية والمؤسسات المحلية - الربحية وغير الربحية على حدٍّ سواء - على معالجة المشاكل الأكثر إلحاحاً في العالم: الصحة العالمية، وإمدادات الغذاء والمياه، وتنظيم السكان، والطاقة والبيئة، وخلق فرص العمل، وتوزيع الثروة، والسلام العالمي.

لا يستطيع القادة الحفاظ على فاعلية مؤسساتهم إلا إذا قاموا بتمكين الموظفين حول هدف مشترك. وبصفتك قائداً، يجب أن تنقل لهم شغفك بالعمل كل يوم مع الحفاظ على وضوح رسالة مؤسستك.

هذا ما يفعله جاك ما وكين فريزير وإندرا نويي وكثيرٌ جدًّا من أعضاء هذا الجيل الجديد من قادة العالم.

آمل أن تلتزم أنت أيضاً بأنّ تصبح قائداً حقيقياً وأن تكتشف وجهتك الحقيقية. إنَّ العالم يواجه مشاكل عويصة. وهناك حاجة إلى قيادتك، جنباً إلى جنب مع قادة آخرين ملتزمين بالمثل، لبناء شركات أعمال، وحكومات، ومنظمات غير ربحية مستدامة تجعل هذا العالم مكاناً أفضل للعيش لجميع البشر الذين يعيشون فيه.

القادة الجُدد المدرجون في كتاب
«اكتشف وجهتك الحقيقية»

الاسم	**الوظيفة**	**المؤسسة**
آبي فالك	مؤسس	غلوبل سيتيزن بير
آلان مولالي	رئيس تنفيذي	فورد موتور
أريانا هافينغتون	مؤسس	هافينغتون بوست
براد غارلينغهاوس	مؤسس	هايتيل
برايان كورنيل	رئيس تنفيذي	تارغت

تشاد مينغ تان	فتى جوجل الطيِّب المرح	جوجل
ديفيد تاي	مؤسس	فييت تاي إنترناشونال
دونالد غراهام	رئيس تنفيذي	شركة واشنطن بوست
إيلين لانغر	أستاذ علم النفس	جامعة هارفارد
إرسكين بولز	رئيس مناوب	اللجنة الرئاسية المعنية بالاستقرار المالي
غيل كلينتوورث	نائب الرئيس الأوّل للاستدامة	يونيليفر
هانك بولسون	وزير خزانة سابق ورئيس ومدير تنفيذي	غولدمان ساكس
هاريش مانواني	مدير العمليات	يونيليفر
إندرا نويي	رئيس تنفيذي	بيبسيكو
جاك ما	مؤسس	علي بابا
جيسي ليبسون	مؤسس	شيرفايل
جيم واليس	مؤسس	سوجورنرز
جو خيمينيز	رئيس تنفيذي	نوفارتس

جون هوب براينت	مؤسس	أوبريشن هوب
جون ماكي	مؤسس ورئيس تنفيذي مناوب	هول فودز ماركت
كين فريزير	رئيس تنفيذي	ميرك

لانس آرمسترونغ درَّاج

(تابع)

(تابع)

الاسم	**الوظيفة**	**المؤسسة**
لينا ناير	نائب رئيس الموارد البشرية	يونيليفر
اللورد جون براون	رئيس تنفيذي	بريتيش بتروليوم
مارك زوكربيرغ	مؤسس ورئيس تنفيذي	فيسبوك
مايكل بلومبرغ	مؤسس ورئيس تنفيذي؛ عمدة سابق	بلومبرغ؛ مدينة نيويورك
نيلسون مانديلا	رئيس	جنوب أفريقيا

عمر إشراق	رئيس تنفيذي	ميدترونيك
بول بولمان	رئيس تنفيذي	يونيليفر
بيدرو ألغورتا	الناجي من حادث تحطم طائرة فريق الرغبي الأوروغوياني في جبال الأنديز	
بيلونغ لي	رئيس	مجموعة سوفت بنك الصين
بيتر لوشر	رئيس تنفيذي	سيمنز
راجات غوبتا	مدير إداري عالمي	ماكنزي
ريتشارد فولد	رئيس تنفيذي	ليمان براذرز
روبرت غرينليف	مبتكر	القيادة الخادمة
رودريغو ماسكارينهاس	مدير إداري	بونزل
سالي كراوتشيك	مدير مالي	سيتي غروب
سام بالميسانو	رئيس تنفيذي	آي بي إم

سيث مولتون	نائب	الكونغرس الأمريكي
شيريل ساندبرغ	مدير العمليات	فيسبوك
ستيف جوبز	مؤسس	أبل
تمارا روجرز	نائب أوّل للرئيس	يونيليفر
تايلور كارول	طالب علم	جامعة هارفارد
تيم كوك	رئيس تنفيذي	أبل
طوني شاي	رئيس تنفيذي	زابوس
تريسي بريت	رئيس تنفيذي	بامبرد تشف
وارن بافت	رئيس تنفيذي	بيركشاير هاثاواي
زاك كلايتون	مؤسس	ثري شيبس

ملاحظة: الوظائف المدرجة تعكس وظائف الأفراد في الوقت الذي أجريت فيه المقابلة أو ذُكرت فيه القصّة الواردة في هذا الكتاب

المشاركون من البحث الأصلي لكتاب «الوجهة الحقيقية»

الاسم	الوظيفة	المؤسسة
أديسون «تاد» بيير	رئيس تنفيذي	بيير جافراي
أكشاتا مورثي	طالب	كلية ستانفورد لإدارة الأعمال
آلان هورن	رئيس	وارنر بروس
آن فودج	رئيس تنفيذي	يونغ آند روبيكام
آن مور	رئيس تنفيذي	تايم إنك
آن مُلكاهي	رئيس تنفيذي	زيروكس
بيل كامبِل	رئيس	إنتويت
بريندا بارنز	رئيس تنفيذي	سارا لي
بروس تشيزن	رئيس تنفيذي	أدوبي سيستمز

سيزار كوندي	نائب الرئيس	يونيفيجن
تشارلز شواب	رئيس تنفيذي	تشارلز شواب
كريس أوكونيل	نائب أوّل للرئيس	ميدترونيك
ديف كوكس	رئيس تنفيذي	كاولز ميديا
ديفيد بوتروك	رئيس تنفيذي مناوب	تشارلز شواب
ديفيد جيرجن	مدير	مركز القيادة العامة، كلية هارفارد كينيدي
دينيس أوليري	مستثمرة رأسمال مخاطر	
ديك كوفاسيفيتش	رئيس تنفيذي	ولز فارغو
دونا دوبينسكي	رئيس تنفيذي	نومينتا
دوغ بيكر جونيور	رئيس تنفيذي	إيكولاب
دانيال فاسيلا	رئيس تنفيذي	نوفارتس
ريثا كلارك كينغ	رئيس	جنرال مِلز
روي فاغيلوس	رئيس تنفيذي سابق	ميرك

غيل ماكغفرن	أستاذ	كلية هارفارد لإدارة الأعمال
هوارد شولتز	رئيس	ستاربكس
إيان تشان	مؤسس	يو إس جينومكس

تابع

الاسم	**الوظيفة**	**المؤسسة**
جاك برينان	رئيس تنفيذي	فانغارد
جايمي إيريك	نائب الرئيس	جنرال إلكتريك
جان بيير روسو	رئيس	المنتدى الاقتصادي العالمي في الولايات المتحدة الأمريكية
جيف إميلت	رئيس تنفيذي	جنرال إلكتريك
جون دوناهو	رئيس تنفيذي	إي باي
جون هانتسمان سينيور	رئيس	هانتسمان

جودي هابركورن	رئيس مبيعات المستهلكين	فيرايزون
جودي فريدينبرغ	رئيس تنفيذي	بيغ براذرز بيغ سيسترز أوف أميركا
كيث كراتش	رئيس تنفيذي سابق	أريبا
كينت ثيري	رئيس تنفيذي	دافيتا
كيفن شارر	رئيس تنفيذي	أمجين
ليزا داوي	مدير العمليات الإقليمية	دافيتا
مارلين كارلسون نيلسون	رئيس تنفيذي	شركات كارلسون
مارثا غولدبرغ أرونسون	نائب الرئيس	ميدترونيك
ميشيل هوبر	نائب الرئيس	باكستر
مايك بيكر	رئيس تنفيذي	ارثروكير
مايك سويني	رئيس تنفيذي	شتاينواي
نارايانا مورثي	رئيس تنفيذي	إنفوسس
أوبرا وينفري	مؤسس	هاربو

بولا روسبوت رينولدز	رئيس تنفيذي	سافيكو
بير لوفبرغ	رئيس تنفيذي	ميردو
فيليب ماكري	مؤسس	فيتيس ليرننغ
راندي كوميسار	شريك	كلاينر بيركنز كوفيلد آند بايرز
سام بالميسانو	رئيس تنفيذي	آي بي إم
ستيف روتشيلد	مؤسس	تون سيتيز رايز
وارن بينس	أستاذ	جامعة جنوب كاليفورنيا
وارن بافت	رئيس	بيركشاير هاثاواي
ويندي كوب	مؤسس	تيتش فور أميركا

ملاحظة: الوظائف المدرجة تعكس وظائف الأفراد في الوقت الذي أجريت فيه المقابلة أو ذُكرت فيه القصّة الواردة في هذا الكتاب

أين هم الآن؟

آيه جي لافلي	آيه جي لافلي رئيس شركة بروكتر آند غامبل ورئيس مجلس إدارتها ورئيسها التنفيذي. تقاعدَ لافلي في عام 2010 وانضم مجدَّداً إلى شركة بروكتر آند غامبل في مايو 2013.
آلان هورن	شغل آلان هورن منصب رئيس مجلس إدارة أستوديوهات والت ديزني منذ يونيو 2012.
ألس وودوارك	انضمَّت ألس إلى شركة كومبس غروب بصفتها مديرة تطوير إستراتيجي في ديسمبر 2013.
أندريا جونغ	أندريا جونغ رئيسة شركة غرامين أمريكا ورئيستها التنفيذية، وهي عضو مجلس إدارة في شركات أبل، وجنرال إلكتريك، وديملر آيه جي.
آن فودج	تعمل آن فودج ضمن مجالس إدارة شركات جنرال إلكتريك، ونوفارتس، ويونيليفر، وإنفوسس.
آن مور	في فبراير 2014، أصبحت آن مور مؤسِّسة معرض كيوريتر. سبق أن تقاعدت من منصب رئيس شركة تايم إنك ورئيسها التنفيذي في عام 2011.
آن مُلكاهي	آن مُلكاهي رئيسة منظمة إنقاذ الطفولة. تقاعدت من منصب رئيس شركة زيروكس ورئيسها التنفيذي في مايو 2010.
بيل كامبِل	بيل كامبِل رئيس مجلس إدارة شركة إنتويت.
بيل غيتس	بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت وعضو مجلس إدارتها. شغل منصب رئيس مجلس الإدارة حتى فبراير 2014. وينصبُّ تركيزه الآن على مؤسسة بيل وميليندا غيتس الخيرية.

بوب فيشر	بوب فيشر مدير شركة ذا غاب، التي شغل فيها سابقاً منصب الرئيس التنفيذي.
بوين «باز» مكوي	بوين مستشارٌ عقاري وتجاري ورئيس شركة باز مكوي أسوشيتس
بريندا بارنز	في عام 2010، تقاعدت بريندا بارنز من منصب الرئيس التنفيذي لشركة سارا لي.
بروس تشيزن	بروس تشيزن شريك رأس مال مخاطر في شركة فوياجر كابتال، التي عمل بها منذ عام 2009.
سيزار كوندي	سيزار كوندي نائب الرئيس التنفيذي لشركة إنّ بي سي العالمية.
تشارلز شواب	تشارلز شواب رئيس شركة تشارلز شواب.
كريس أوكونيل	كريس أوكونيل نائب الرئيس التنفيذي لشركة ميدترونيك، التي عمل بها منذ عام 2009.
كريغ فينتر	كريغ فينتر مؤسس معهد جيه كريغ فينتر ومؤسس شركة سينثتك جينومكس ورئيسها التنفيذي.
دان شولمان	دان شولمان رئيس قطاع إنتربرايز غروزث في شركة أميركان إكسبريس.
ديف كوكس	في عام 1998، تقاعد ديف كوكس من منصب الرئيس التنفيذي لشركة كاولز ميديا.

ديفيد دارست	ديفيد دارست صاحب رأس مال مخاطر في شركة أوربيمد أدفايزرز.
ديفيد ديلون	تقاعد ديف ديلون من منصب رئيس شركة كروجر ورئيسها التنفيذي في نهاية عام 2013.
ديفيد جيرجن	ديفيد جيرجن أستاذ الخدمة العامة ومدير مشارك لمركز القيادة العامة في كلية كينيدي، جامعة هارفارد، وهو معلّق منتظم لشبكة سي إنّ إن.
ديفيد بوتروك	يشغل ديفيد بوتروك منصب رئيس شركة هاي تاور أدفايزرز.
ديبرا دان	ديبرا دان أستاذة مساعدّة استشارية في معهد التصميم، جامعة ستانفورد.
دينيس أوليري	دينيس أوليري مستثمرة رأس مال مخاطر، وعضوة مجلس إدارة في شركات ميدترونيك، وخطوط الطيران الأمريكية، وكالبين.
ديرموت دنفي	ديرموت دنفي رئيس شركة سيروفاك ورئيسها التنفيذي.
ديك كوفاسيفيتش	يشغل ديك كوفاسيفيتش منصب عضو المجلس الاستشاري الفدرالي لمجلس الاحتياطي الفدرالي. وكان رئيساً لشركة فارغو ولز ورئيساً تنفيذياً لها حتى عام 2009.
دون كارتي	دون كارتي رئيس شركتي الطيران فيرجين أميركا، وبورتر آيرلاينز.

دونا دوبينسكي	دونا دوبينسكي الرئيسة التنفيذية والشريكة المؤسسة لشركة نومينتا.
دوغلاس بيكر جونيور	دوغلاس بيكر جونيور رئيس مجلس إدارة شركة إيكولاب ورئيسها التنفيذي.
دانيال فاسيلا	شغل الدكتور دانيال فاسيلا منصب الرئيس التنفيذي لشركة نوفارتس من 1996 إلى 2010 ومنصب رئيس مجلس الإدارة من 1999 إلى 2013. وهو حالياً عضو مجلس إدارة شركتي بيبسيكو وأميركان إكسبريس.
ريثا كلارك كينغ	ريثا كلارك كينغ رئيسة مجلس إدارة الرابطة الوطنية لمديري الشركات، وعضوة مجلس إدارة سابقة في شركات إكسون موبيل، وولز فارغو، ومينيسوتا ميوتشوال، وإتش بي فولر، ومجموعة لينوكس.
روي فاغيلوس	شغل الدكتور روي فاغيلوس منصب رئيس شركة فارماسيوتكلز ريجينيرون منذ عام 1995.
دورك جاغر	شغل دورك جاغر منصب مدير شركة تشيكيتا براندز إنترناشونال من ديسمبر 2002 إلى نوفمبر 2010.
إيرل باكين	شارَكَ إيرل باكين في تأسيس شركة ميدترونيك وشغل منصب رئيس الشركة ورئيسها التنفيذي من 1957 إلى 1976 وتقاعد من مجلس الإدارة في أغسطس 1994.
إيلين براير	إيلين براير الرئيسة التنفيذية السابقة لمؤسسة هازلدن.
إيلين مرام	تعمل إيلين مرام في مجلس إدارة شركات نيويورك تايمز، وفورد موتور، وإيلي ليلي وشركائه.
فادي	فادي غندور رئيس شركة أرامكس العالمية ونائب رئيس مجلس إدارتها.

غندور

غيل ماكغفرن	شغلت غيل ماكغفرن منصب الرئيس للصليب الأحمر الأمريكي ورئيسه التنفيذي منذ عام 2008.
جورج شولتز	جورج شولتز زميل في معهد هوفر، جامعة ستانفورد.
هوارد شولتز	هوارد شولتز رئيس مجلس إدارة شركة ستاربكس ورئيسها التنفيذي.
إيان تشان	إيان تشان مؤسس شركة أبرو ورئيسها التنفيذي.
جاك برينان	يعمل جاك برينان في مجلس إدارة جنرال إلكتريك، وهو رئيس فخري وكبير مستشاري شركة فانغارد.
جاك ويلش	جاك ويلش كبير مستشاري شركة كلايتون دوبيلييه آند رايس.
جايمي إيريك	جايمي إيريك المدير العام لقطاع شمال أمريكا للحلول المهنية في شركة جنرال إلكتريك.
جان بيير روسو	جان بيير روسو رئيس مجلس إدارة المنتدى الاقتصادي العالمي في الولايات المتحدة الأمريكية.
جيف إميلت	جيف إميلت رئيس مجلس إدارة شركة جنرال إلكتريك ورئيسها التنفيذي.
جيم بورك	توفي جيم بيرك في سبتمبر 2012، عن عمر بلغ 87 عاماً.

جيم طومسون	يُدرِّس جيم طومسون الفصولَ الدراسية ضِمن برنامج الدراسات المستمرة في جامعة ستانفورد، وألَّفَ ثمانية كتب.
جو روجرز جونيور	شغل جو روجرز جونيور منصب رئيس مجلس إدارة شركة وافل هاوس ورئيسها التنفيذي منذ عام 1973.
جويل بيترسون	جويل بيترسون رئيس مجلس إدارة شركة طيران جتبلو، وهو عضو هيئة تدريس في كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال، جامعة ستانفورد.
جون براون	جون براون العضو المنتدب والشريك الإداري (لشؤون أوروبا) لشركة ريفرستون هولدنغز.
جون دوناهو	جون دوناهو رئيس شركة إي باي ورئيسها التنفيذي منذ عام 2008.
جون مورغريدج	جون مورغريدج أحد أعضاء مجلس أمناء جامعة ستانفورد، ويقوم بتدريس الإدارة في كلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال.
جون ثين	جون ثين رئيس مجلس إدارة شركة سي آي تي ورئيسها التنفيذي.
جون وايتهيد	توفي جون وايتهيد في فبراير 2015، عن عمر بلغ 92 عاماً.
جون هانتسمان سينيور	جون هانتسمان سينيور الرئيس التنفيذي لشركة هانتسمان.
جوناثان دوتشين	جوناثان دوتشين الرئيس التنفيذي لشركة لويجنت هولدنغز.

جودي هابركورن	جودي هابركورن مديرة شركة كمبيوتر ساينس كوربوريشن.
جودي فريدينبرغ	جودي فريدينبرغ رئيسة منظمة فتيات الكشافة ورئيستها التنفيذية.
جوليان فلانيري	جوليان فلانيري رئيس قسم الأبحاث العالمية في مجموعة جيرسون ليرمان.
كيث كراتش	كيث كراتش رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة دوكيوساين.
كينت ثيري	كينت ثيري الرئيس التنفيذي لشركة هيلث كير بارتنرز.
كيفن شارر	كيفن شارر مُحاضر أوّل في إدارة الأعمال في كلية هارفارد لإدارة الأعمال.
كريس جونسون	كريس جونسون رئيس شركة أفينيتي كابيتال مانجمنت.
ليزا داوي	ليزا داوي الرئيسة الإقليمية لمنطقة الساحل الغربي في شركة إنتغرامد فيرتيلتي.
لين فورستر دي روتشيلد	تعمل لين فورستر دي روتشيلد في مجالس إدارة شركات إيكونوميست غروب، وويذر

سنترال، وكريستيز إنترناشونال، وإستي لودر كومبانيز.

ماريان تولدالاجي	ماريان تولدالاجي رئيسة شركة بي تي آيه بارتنرز.
مارلين كارلسون نيلسون	مارلين كارلسون نيلسون رئيسة مجلس الإدارة والرئيسة التنفيذية السابقة لشركة كارلسون.
مارك رينوسو	مارك رينوسو الرئيس التنفيذي لشركة إكوسنس لايتنغ.
مارثا غولدبرغ أرونسون	مارثا غولدبرغ أرونسون نائب الرئيس التنفيذي لشركة إيكولاب.
ميشيل هوبر	ميشيل هوبر الرئيسة التنفيذية لشركة إم جيه إتش كونسلتنغ.
مايك بيكر	مايك بيكر الرئيس التنفيذي السابق لشركة أرثروكير.
مايك سويني	مايكل سويني الرئيس التنفيذي لشركة شتاينواي.
نانسي باري	نانسي باري مؤسِّسة منظمة إنتربرايس سولوشنز تو بفرتي ورئيستها.
نارايانا	نارايانا مورثي مؤسس شركة إنفوسس، التي شغل فيها منصب الرئيس التنفيذي من

مورثي	1981 إلى 2002، وشغل منصب رئيس مجلس الإدارة حتى عام 2011. وهو عضو في مجالس إدارة بنك إتش إس بي سي، وبنك دي بي إس، وشركة يونيليفر، وبنك آي سي آي سي آي، وشركة إنّ دي تي في.
نيد بارنهولت	نيد بارنهولت رئيس شركة كيه إل آيه تِنكر.
نيلسون مانديلا	توفي نيلسون مانديلا في ديسمبر 2013، عن عمر بلغ 95 عاماً.
أوبرا وينفري	أوبرا وينفري رئيسة شركة هاربو برودكشنز للإنتاج.
بولا روسبوت رينولدز	بولا روسبوت رينولدز رئيسة شركة بريفيروست ورئيستها التنفيذية.
بِيني جورج	بِيني جورج رئيسة مؤسسة بِيني جورج فامِلي.
فيل ماكري	يشغل فيليب ماكري منصب الرئيس التنفيذي لشركة كليربوينت.
راندي كوميسار	راندي كوميسار شريك في شركة كلاينر بيركنز كوفيلد آند بايرز.
ريتشارد غراسو	كان ريتشارد غراسو رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لبورصة نيويورك خلال الفترة من 1995 إلى 2003.

ريتشارد تايت	ريتشارد تايت الرئيس التنفيذي والشريك المؤسس لشركة المشروبات الرياضية غولازو.
روب تشيس	روب تشيس رئيس شركة أوه بي إكس بايوتكنولوجيز.
ريان فريدريك	رايان فريدريك مؤسس ورئيس شركة بوينت فورورد سوليوشنز.
سام بالميسانو	كان سام بالميسانو رئيس شركة آي بي إم ورئيسها التنفيذي من 2002 حتى 2011.
ستيف روتشيلد	ستيف روتشيلد مؤسس ورئيس شركة توين سيتيز رايز.
تاد بيبر	تاد بيبر رئيسٌ وعضو مجلس إدارة ورئيس تنفيذيٌّ سابق لشركة بيبر جافراي.
توم تيرني	توم تيرني رئيس مجلس الإدارة والشريك المؤسس لمنظمة بريدجسبان غروب.
وارن بينس	توفي وارن بينس في يوليو 2014، عن عمر بلغ 89 عاماً.
وارن بافت	وارن بافت رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة بيركشاير هاثاواي.
ويندي كوب	ويندي كوب مؤسِّسة منظمة «تيتش فور أميركا» ورئيستها التنفيذية، وهي الرئيسة التنفيذية لمنظمة «التعليم للجميع».

زيغ ناغورسكي

توفي زيغ ناغورسكي في يوليو 2011، عن عمر بلغ 98 عاماً.

المراجع

تمهيد

Bennis, Warren. Managing People Is Like Herding Cats: Warren Bennis on Leadership. Provo: Executive Excellence Publishing, 1999, p. 163. Bennis, .Warren. On Becoming a Leader. New York: Perseus Books, 1989

Bennis, Warren, and Patricia Ward Biederman. Still Surprised: A Memoir of .a Life in Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2010

Bennis, Warren, and Joan Goldsmith. Learning to Lead: A Workbook on .Becoming a Leader. 4th ed. New York: Basic Books, 2010

George, Bill. Authentic Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2003, p. xvi. Longfellow, Henry Wadsworth. A Psalm of Life. New York: Cupples & .Leon, 1900

المقدمة

George, Bill, and Andrew McLean. «Kevin Sharer at Amgen: Sustaining the

High-Growth Company (A).” Boston: Harvard Business School, 2005, pp. .8-9

.James, William. Letters of William James. Vol. 1. 1878

Medtronic. «One Company, One Mission.” Accessed March 25, 2015. .http:// www.medtronic.com/us-en/about-3/mission-statement.html

Werner Erhard Video. «Warren Bennis on the est Training.” Video, 6:28. June 7, 2014. http://wernererhardvideo.com/warren-bennis-on-the-est-/.training

الفصل الأوّل

Bennis, Warren, and Robert Thomas. Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders. Boston: Harvard Business School .Press, 2002, p. 20

Bloomberg, Michael, and Matthew Winkler. Bloomberg by Bloomberg. .Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2001

.Erikson, Erik. Childhood and Society. Reissue ed. New York: Norton, 1993

.George, Bill. Authentic Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2003

George, Bill, and Andrew McLean. «Howard Schultz: Building Starbucks .Community.” Boston: Harvard Business School, 2006, pp. 1-4

John Barth quote from a conversation Barth had with Warren Bennis. .Research interview with Warren Bennis, July 2005

John Gardner quote from interview Gardner had with Warren Bennis. .Research interview with Warren Bennis, July 2005

Magee, David. Jeff Immelt and the New GE Way: Innovation, Transformation, and Winning in the 21st Century. New York: McGraw-Hill, .2009

Sandberg, Sheryl. Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. New York: .Alfred A. Knopf, 2013, p. 53

الفصل الثاني

George, Bill, and Andrew McLean. «Richard Grasso and the NYSE, Inc. .(B).” Boston: Harvard Business School, 2005

.Gupta, Rajat. Speech at Columbia University, New York, 2005

Hytha, Michael. «ArthroCare Ex-Chief Baker Gets 20-Year Term for .Fraud.” Bloomberg, August 30, 2014

Jobs, Steve. Commencement address, Stanford University, Stanford, CA, June 12, 2005. http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505. .Html

Lance Armstrong quote from a conversation Armstrong had with Oprah .Winfrey. Interview with Oprah Winfrey, January 2013

Mangalindan, J. P. «Why YouSendIt had to change its name.” Fortune, July .10, 2013

Paulson, Jr., Henry. On the Brink: Inside the Race to Stop the Collapse of .the Global Financial System. New York: Business Plus, 2013, p. 138

Raghavan, Anita. «Rajat Gupta’s Lust for Zeros.” New York Times .Magazine, May 17, 2013

Vasella, Daniel, and Clifton Leaf. «Daniel Vasella of Novartis Talks about Making the Numbers, Self-deception, and the Danger of Craving Success.” .Fortune, November 18, 2002

الفصل الثالث

American Academy of Achievement. «Oprah Winfrey Interview.” Last modified July 13, 2012. http://www.achievement.org/autodoc/page/win0int-1. Bennis, Warren. On Becoming a Leader. New York: Perseus Books, .1989, p. xxiv

Joseph, Stephen. What Doesn’t Kill Us: The New Psychology of .Posttraumatic Growth. New York: Basic Books, 2011

Maslow, Abraham. «A Theory of Human Motivation.” Psychological ,Review

Retrieved from http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation. .1943 ..htm

Miller, Arthur. The Crucible: A Play in Four Acts. New York: Viking Press, 1953. Pedro Algorta quote from a conversation Algorta had with Harvard .Business School class, 2013

الفصل الرابع

Browne, John. The Glass Closet: Why Coming Out Is Good Business. New .York: HarperCollins, 2014, pp. 13, 21, and 182

Bryant, John Hope. How the Poor Can Save Capitalism: Rebuilding the .Path to the Middle Class. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014

Bryant, John Hope. Love Leadership: The New Way to Lead in a Fear-.Based World. San Francisco: Jossey-Bass, 2009, p. 11

Cook, Timothy. «Tim Cook Speaks Up.” Bloomberg Businessweek, ,October 30

.2014

Delphic Oracle. Inscription on the Oracle of Apollo at Delphi, Greece, sixth century BC, The Columbia World of Quotations, 1996. The words are traditionally ascribed to the «Seven Sages” or «Seven Wise Men” of ancient .Greece, and specifically to Solon of Athens (c. 640-c. 558 BC

Gelles, David. Mindful Work: How Meditation Is Changing Business from .the Inside Out. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2015

Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than .IQ

.New York: Bantam Books, 1995

Kabat-Zinn, Jon. Wherever You Go, There You Are: Mindfulness .Meditation in Everyday Life. New York: Hachette Books, 1994, pg. 3

:Langer, Ellen. Mindfulness. 2nd ed. A Merloyd Lawrence Book. Boston

.Da Capo Lifelong Books, 2014

Whyte, David. Where Many Rivers Meet. Langley, WA: Many Rivers .Press, 1990

الفصل الخامس

.Jim Burke quotes from visit to Harvard Business School, 1994

McLean, Andrew, Shailendra Singh, and Bill George.“Narayana Murthy and Compassionate Capitalism.” Boston: Harvard Business School, 2005, .pp. 1, 6, and 8

Sam Palmisano letter to IBM employees in «Our Values at Work: On Being .An IBMer,” November 2003

الفصل السادس

Berkshire Hathaway Annual Reports. Accessed March 25, 2015. .http://www.berkshirehathaway.com/reports.html

George, Bill. «Truly Authentic Leadership.” US News and World Report, .October 30, 2006

Lowenstein, Roger. Buffett: The Making of an American Capitalist. Reprint .ed. New York: Random House, 2008

,Schlender, Brent. «Gates and Buffett: The Bill and Warren Show.” Fortune

.July 20, 1998

Schroeder, Alice. The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life. .Updated ed. New York: Bantam, 2009

The concept of integrating one’s motivations with one’s abilities originated ,in the System for Identifying Motivated Abilities. Accessed March 25

http://www.sima.co.uk

الفصل السابع

Kirkpatrick, David. The Facebook Effect: The Inside Story of the Company .That Is Connecting the World. New York: Simon & Schuster, 2010

Stewart, Christopher, and Russell Adams. «When Zuckerberg Met Graham: .A Facebook Love Story.” Wall Street Journal, January 5, 2012

الفصل الثامن

Christensen, Clayton, James Allworth, and Karen Dillon. How Will You .Measure Your Life? New York: HarperCollins, 2012

Langer, Ellen. «Ellen Langer—Science of Mindlessness and Mindfulness.” Interview by Krista Tippett. On Being, May 29, 2014. http://www.onbeing.org/program/ellen-langer-science-of-mindlessness-and-.mindfulness/transcript/6335

Sandberg, Sheryl. Lean In: Women, Work, and the Will to Lead. New York: .Alfred A. Knopf, 2013, pp. 122, 126, 129, 134, 138, and 139

الفصل التاسع

Alighieri, Dante. The Divine Comedy (The Inferno, The Purgatorio, and The Paradiso). Translated by John Ciardi. New York: New American .Library, 2003

Greenleaf, Robert. «The Servant as Leader." The Greenleaf Center for .Servant Leadership, 2008, p. 6

.Isaacson, Walter. Steve Jobs. New York: Simon & Schuster, 2011

Jobs, Steve. Commencement address, Stanford University, Stanford, CA, June 12, 2005. http://news.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html. Mackey, John, and Rajendra Sisodia. Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business. Boston: Harvard Business Review Press, 2014, p. 196. Mandela, Nelson. Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela. Boston: Little, Brown, 1994, pp. 563 .and 568

الفصل العاشر

Badaracco, Joseph, Jr., and Matthew Preble. «PepsiCo, Profits, and Food: .The Belt Tightens." Boston: Harvard Business School, 2013

Global Agenda Council on Values. «A New Social Covenant." Davos .Kloster, Switzerland: World Economic Forum, 2013

Stafford, William. The Way It Is: New and Selected Poems. Minneapolis: .Graywolf Press, 1998

الفصل الحادي عشر

Brown, Daniel James. The Boys in the Boat: Nine Americans and Their Epic Quest for Gold at the 1936 Berlin Olympics. Reprint ed. New York: .Penguin Books, 2014, p. 353

George, Bill, and Andrew McLean. «Anne Mulcahy: Leading Xerox through

the Perfect Storm (A).” Boston: Harvard Business School, 2005, pp. 5, 7, 8, .9, and 11

George, Bill, and Andrew McLean. «Anne Mulcahy: Leading Xerox through the Perfect Storm (B).” Boston: Harvard Business School, 2005, .pp. 2-3

Gergen, David. Eyewitness to Power: The Essence of Leadership: Nixon to .Clinton. New York: Touchstone, 2001, p. 177

Hoffman, Bryce. American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford .Motor Company. Reprint ed. New York: Crown Business, 2013, p. 58

Hsieh, Tony. Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose. .Reprint ed. New York: Grand Central Publishing, 2013

Goleman, Daniel. «Leadership That Gets Results,” Harvard Business .Review, March/April 2000

Michelli, Joseph. The Zappos Experience: 5 Principles to Inspire, Engage, .and WOW. New York: McGraw-Hill, 2011

الفصل الثاني عشر

George, Bill, and Natalie Kindred. «Omar Ishrak: Building Medtronic .Globally.” Boston: Harvard Business School, 2013

Knoop, Carin-Isabel, Krishna Palepu, Matthew Preble, and Bill George. «Unilever’s Paul Polman: Developing Global Leaders.” Boston: Harvard .Business School, 2013

Milne, Richard. «Siemens ‘Too White, German and Male.’” Financial .Times, June 24, 2008

Palepu, Krishna, and Carin-Isabel Knoop. «Novartis’ Sandoz.” Harvard .Business Review, March 6, 2013

خاتمة

George, Bill. «Jack Ma on Alibaba, Entrepreneurs and the Role of .Handstands.” New York Times, September 22, 2014

Mackey, John, and Rajendra Sisodia. Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business. Boston: Harvard Business Review Press, 2014, p. 273. Porter, Michael, and Mark Kramer. «Creating Shared Value.” Harvard .Business Review, January 2011

نبذة عن المؤلِّف

بيل جورج زميل أقدمُ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ويدرّس فيها القيادة في برامج التعليم التنفيذي. كان أستاذ ممارسة الإدارة من 2004 إلى 2014. وهو مؤلِّف لأربعة كتب من أكثر الكتب مبيعاً: «القيادة الحقيقية» (Authentic Leadership)، و«الوجهة الحقيقية» (True North)، و«العثور على وجهتك الحقيقية» (Finding Your True North)، و «7 دروس مستفادة للقيادة في زمن الأزمات» (7 Lessons for Leading in Crisis)، وشارك في تأليف كتاب «مجموعات القيادة الحقيقية» (True North Groups) مع دوغ بيكر سينيور. وهو رئيس هيئة التدريس في برنامج التعليم التنفيذي في كلية هارفارد لإدارة الأعمال «تنمية مهارات القيادة الحقيقية» والرئيس المشارك لبرنامج «المؤسسات العالمية الرائدة».

وكان رئيساً ومديراً تنفيذياً لشركة ميدترونيك، شركة التقنية الطبية الرائدة على مستوى العالم. وتحت قيادته، نمت القيمة السوقية لشركة ميدترونيك من 1.1 مليار دولار إلى 60 مليار دولار، بمتوسط 35 في المئة سنوياً. انضم جورج إلى ميدترونيك في عام 1989 رئيساً ومديراً للعمليات، وكان رئيساً تنفيذياً من 1991 إلى 2001، وشغل منصب رئيس مجلس الإدارة من 1996 إلى 2002. وفي وقت سابق من حياته المهنية، عمل مسؤولاً تنفيذياً في شركتي هانيويل وليتون إندستريز Litton Industries، وعمل في وزارة الدفاع الأمريكية.

ويشغل حالياً منصب مدير غولدمان ساكس ومايو كلينك Mayo Clinic وعمل مؤخراً في مجالس إدارة شركات إكسون موبيل ونوفارتس وتارغت. وهو مدير مؤسسة مركز الوجهة الطبية في مينيسوتا ومدير المنتدى الاقتصادي العالمي في الولايات المتحدة الأمريكية.

حصل على جائزة باور لقيادة الأعمال لعام 2014 من معهد فرانكلين وجائزة لورانس آيه وين Lawrence A. Wein لعام 2015 من شركة سي إي سي بي CECP، وانتُخب في الأكاديمية الوطنية للهندسة في عام 2012. واختارته هيئة الإذاعة ضمن أفضل 25 قائداً في مجال الأعمال خلال الـ 25 عاماً الماضية، واختارته أكاديمية الإدارة المدير التنفيذي للعام، واختارته الرابطة الوطنية لمديري الشركات مدير العام.

حصل على بكالوريوس العلوم في الهندسة الصناعية مع مرتبة الشرف العالية من جامعة جورجيا التقنية، وعلى ماجستير إدارة الأعمال بدرجة امتياز عالية من جامعة هارفارد، حيث يشغل منصب باحث بيكر. حصل على الدكتوراه الفخرية من جامعة جورجيا التقنية، ومن كلية مايو الطبية، وجامعة سانت توماس، وكلية أوغسبورغ، وجامعة برواينت. وخلال الفترة من 2002 إلى 2003،

كان أستاذاً في المعهد الدولي للتنمية الإدارية والمدرسة المتعدِّدة التخصُّصات École Polytechnique في لوزان، سويسرا، والمدير التنفيذي المقيم في كلية ييل للإدارة في عام 2003.

يقيم هو وزوجته بِيني في مينيابوليس، بولاية مينيسوتا.

شكر وتقدير

أدينُ بعظيم الشكر والتقدير لكثيرٍ من الأشخاص الذين أسهموا في هذا الكتاب وفي الأفكار الواردة في هذه الصفحات، وعلى رأسهمْ زاك كلايتون، الذي كان شريكي على طول الطريق. لقد أضاف زاك إلى جودة النص ما لا يمكن قياسه عن طريق مقابلاته مع أشخاص مهمين في الكتاب، وأفكاره، وتحريره الثاقب. وإضافة إلى ذلك، فقد ساعدني في فهم الأجيال الشابة وخاصة استخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي.

ومن بعده، بيتر سِمز، الذي شارك في تأليف الطبعة الأوّلى من كتاب «الوجهة الحقيقية». قاد بيتر عملية البحث والمقابلات التي قدَّمت الرؤى التي ما زالت تشكِّل الهيكل الفكري لهذا الكتاب، ويواصل عمله قائداً فكرياً - وآخرها نشر كتاب «الرهانات الصغيرة» (Little Bets). وأسهمت ديانا ماير بقدر كبير في المقابلات والرؤى للطبعة الأوّلى ودرَّستْ هذه الأفكار في جامعة نيويورك وكلية بابسون.

وقدَّمَ العملُ الرائد عن القيادة، الذي طرحه الراحل وارن بينس، مرشدي وصديقي العزيز، الأساس الفكري لكثير من الأفكار. لقد وجَّهني بحكمة خلال عملية التحرير في كتبي الأربعة الأوّلى. وكان ديفيد جيرجن شريكاً وصديقاً لا يقدَّر بثمن في تطوير الأفكار الجديدة حول القيادة طوال العقد الماضي.

وما كان للأفكار الجديدة في «اكتشف وجهتك الحقيقية» أن تتلاقى لولا مجموعتنا القيادية في كلية هارفارد لإدارة الأعمال، ولا سيَّما الأبحاث ونظريات القيادة، والتعليم الرائع الذي يقدِّمه العميد نيتين نوريا وسكوت سنوك وتوم ديلونغ. إنّني ممتنٌّ كذلك لكثيرٍ من زملائي الآخرين في كلية هارفارد على رؤاهم وحكمتهم ومساعدتهم في تشكيل أفكاري، وأخصُّ منهم بالذكر:

مايكل بورتر، وروب كابلان، وجاي لورش، وكريشنا باليبو، وكلايتون كريستنسن، ورانجاي غولاتي، وإيمي إدموندسون، وجوشوا مارغولس، وروزابيث موس كانتر، وداس نارايانداس، وليزلي بيرلو، ولين باين، وجو باور.

إنّني ممتنٌّ للـ 47 قائداً الجُدد، الذين لعبت قصصُهم أدواراً بارزة في أفكار هذا الكتاب، وللقادة الـ 125 الذين قدَّموا قصصهم الشخصية ووجهات نظرهم حول القيادة في الطبعة الأوّلى من كتاب «الوجهة الحقيقية». إنهم قدوة للقادة الحقيقيين ويقدِّمون دليلاً كل يوم على صحة هذه الأفكار وهم يمارسونها في العالم.

وبفضل أيادي العون التي قدَّمها شانون فارغو، ومايكل فردبيرغ، وتيفاني كولون، وكارن مورفي، وغيرهم من موظفي شركة جون وايلي آند صنز John Wiley & Sons، تيسرت عملية النشر. وأسهمت لورين شوينك، من شركة ثري شيبس بإجراء التعديلات والتصميمات. وقدَّمت ديان وينهولد وستايسي والشسكي من مكتب مؤسسة جورج فاميلي دعماً مفيداً وإدارة للمشروع.

وما كان هذا الكتاب ليرى النور لولا رؤى زوجتي بِيني ومشورتها وتشجيعها ودعمها لي. وباكتشاف ابنينا جيف وجون، وزوجتيهما رينيه ويل وجانيت لاجر، وجهتهم الحقيقية ووضعهم القيادة الحقيقية موضع التنفيذ، فقد ساعدوا أيضاً على إحياء هذه الأفكار.

إنّني في غاية الامتنان لكم جميعاً، لدعمكم ولجعل هذا العالم مكاناً أفضل عن طريق قيادتكم.

الفهرس

ملاحظة: مراجِع الصفحة مكتوبة بخطٍ مائل يرجى الرجوع إلى الأشكال

قالوا عن الكتاب:

هذا الكتاب طبعة مُوسَّعة ومُحدَّثَة لكتاب «الوجهة الحقيقية»، الذي أمسى عملاً فذاً لا غنى عن مطالعته في مجال الأعمال عندما خرج إلى النور للمرة الأولى في عام 2007. ويضمُّ أحدثُ كتب بيل جورج محتوى جديداً بنسبة تتجاوز 60% مقارنة بالكتاب القديم، بما في ذلك لمحات شخصية لـ 101 قائد حقيقي وتمارين بعد كل فصل تساعدك على أن تصبح القائد الذي تريده.

- المؤلِّف

«يقدِّم هذا الكتاب نفسَه بوصفه عملاً فذاً يقف على قدم المساواة مع كتاب «المسؤول التنفيذي الناجح» لـ بيتر دراكر وكتاب «أن تصبح قائداً» لـ وارِن بينس. كل التحية لبيل على أفضل كتبه على الإطلاق».

- تمهيد بقلم ديفيد جيرجن

««هذا أقوى كتاب قرأته على الإطلاق عن القيادة وأكثرها عمليّة. يُعَدُّ بيل جورج قائداً من أبرز قادة عصرنا، ويحشد العديدَ من التجارب التي تنضح بالحكمة في كتابٍ جذاب وسهلِ القراءة».

- توم راث، مؤلف كتابي «الباحث عن نقاط القوة» و««هل شحنت طاقاتك إلى الحد الأقصى؟»»

«يرصد بيل جورج في هذا الكتاب ممارساتِ وقيمَ القادة الحقيقيين المهرة والمتحمسين الذين يعملون معاً لوضع إستراتيجية وخطة لتقديم رؤية مثيرة للعالم. لا غنى عن قراءة هذا الكتاب. شكراً لك، يا بيل!».

- آلان مولالي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة فورد

«هذا الكتاب هو المعيار الذهبي للساعين إلى تعلُّم فن القيادة الحقيقية على اختلاف أعمارهم. تمنحنا تمارين بيل العملية أدواتٍ لتحديد خصالنا القيادية وتطويرها».

- أريانا هافينغتون، مؤسِّسَة مدونة هافينغتون بوست

«إننا بحاجة إلى قادة شجعان حقيقيين على جميع المستويات. وهذا الكتاب رفيقٌ ضروري لأيِّ شخص يطمح لإحداث فارق إيجابي في عالم تُعدُّ الثقة والأصالة فيه السمتَين المُحدِّدتَين للقادة العظماء».

- بول بولمان، الرئيس التنفيذي لشركة يونيليفر

«يتشارك بيل جورج معنا موهبته في البحث عن بوصلة أخلاقية في الحياة. إن أيَّ إنسان في منصب قيادي، أيًّا كانت طبيعته، سيجني ثماراً عظيمة من حكمة بيل العملية والعميقة الواردة في هذا الكتاب.»

- دانيال غولمان، مؤلف كتابي «الذكاء العاطفي» و«قوة للخير: رؤية الدالاي لاما لعالمنا»

Table of Contents

Table of Contents